

T.C.

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL
SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emrah BOZKURT

Balıkesir, 2015

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL
SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emrah BOZKURT

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

Balıkesir, 2015

EK 4: TEZ ONAY SAYFASI

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün *İ.İkt.m.c.* Anabilim Dalı'nda *2012/12/54.9006* numaralı *Enstitü... BAKUR Z. İm* hazırladığı "*Organizel Davranış, Organizel Çevre ve Organizel... Organizel Davranış*" konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca *28.05.2015* tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Oya SEMEN
Üye (Danışman)

Prof. Dr. Tamer BOLAZ.
Üye

Yardımcı Doç. Dr. Tashen KILIÇ
Üye

Üye

[İmza]
Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

27.07.2015
[İmza]
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez süresince, engin deneyimleri ve titizliği ile bana ayırdığı zaman, verdiği büyük destek, katkı ve yönlendirmeleri için danışman hocam Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e sonsuz şükranlarımı sunarım. Tecrübe ve bilgilerine başvurduğum, yönlendirmeleri ile çalışmama ışık tutan Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, Sayın Doç. Dr. Oya İnci BOLAT'a ve Sayın Yard. Doç. Dr. Serap Yücel DOĞAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Daima bana inanan ve güvenen, aldığım kararlarda hep yanımda olan, tez çalışmalarımı bitirebilmem için her türlü fedakârlıkta bulunan biricik eşim Tuğba BOZKURT'a ve çalışma sürecinde aramıza katılan dünyalar güzeli, tatlı kızımız Elçin BOZKURT'a iyi ki varsınız diyorum.

Öğrenim hayatım boyunca destek ve dualarıyla yanımda olan Fatma Annem ve Hasan Babam ile Güler Annem ve Nihat Babama ayrıca teşekkür etmek istiyorum. Son olarak benden yardımlarını, fikir ve önerilerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

BOZKURT, Emrah
İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN
2015, 107 Sayfa

Araştırmanın temel amacı; örgütsel adalet algısı, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel güvenin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinisizm arasındaki aracılık etkisini ortaya koyan bir model sunmaktır. Araştırma örneklemini olarak, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda Türkiye’de yer alan 26 Düzey 2 Bölgesinde kurulan 26 adet Kalkınma Ajansı seçilmiştir.

Araştırma bulguları; bütünsel olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişki incelendiğinde ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Son olarak bu tez çalışmasında, örgütsel güvenin örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı bir model oluşturulmuştur. Sonuç olarak örgütsel güvenin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinisizm arasında aracılık rolünün bulunmadığı, araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet algısı, örgütsel güven, örgütsel sinisizm.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL CYNICISM

BOZKURT, Emrah
Department of Business Administration
Advisor: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN
2015, 107 Pages

The basic purpose of this research is to determine the relationship between organizational justice, organizational trust and organizational cynicism, and offer a theoretical model which indicates that perceived organizational justice influences organizational cynicism behavior by the organizational trust as a mediator. 26 Development Agencies established at 26 NUTS2 Region, under coordination Ministry of Development were chosen for the research sample.

According to research, there is negative relationship between organizational justice and organizational cynicism. Secondly organizational justice and organizational trust is positively related. Due to the results there is no meaningful relationship between organizational trust and organizational cynicism.

Final theoretical model established which indicates that perceived organizational justice influences organizational cynicism behavior by the organizational trust as a mediator. As a result, mediator effect of organizational trust between organizational justice and organizational cynicism cannot be observed.

Key Words: Organizational justice, organizational trust, organizational cynicism.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
TABLolar.....	viii
1 GİRİŞ.....	1
1.1 PROBLEM	1
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	1
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
1.4 VARSAYIMLAR.....	2
1.5 SINIRLILIKLAR	3
1.6 TANIMLAR.....	3
2 İLGİLİ ALAN YAZIN.....	5
2.1 KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.1 Örgütsel Adalet Algısı.....	5
2.1.1.1 Adalet Kavramının Tanımlanması.....	5
2.1.1.2 Örgütsel Adalet Kavramının Tanımlanması.....	6
2.1.1.3 Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri.....	7
2.1.1.4 Örgütsel Adaletin Boyutları.....	15
2.1.2 Örgütsel Güven.....	23
2.1.2.1 Güven Kavramının Tanımlanması.....	23
2.1.2.2 Örgütsel Güven Kavramının Tanımlanması.....	24
2.1.2.3 Örgütsel Güvenin Boyutları	25
2.1.2.4 Örgütsel Güven Modelleri	27
2.1.3 Örgütsel Sinisizm	34
2.1.3.1 Sinisizm Kavramının Tanımlanması.....	34
2.1.3.2 Örgütsel Sinisizm Kavramının Tanımlanması	37
2.1.3.3 Örgütsel Sinisizme Neden Olan Temel Faktörler.....	39
2.1.3.4 Örgütsel Sinisizm Çeşitleri.....	42
2.1.3.5 Örgütsel Sinisizme Temel Oluşturan Kuramlar	48
2.1.3.6 Örgütsel Sinisizmin Boyutları	55
2.1.3.7 Örgütsel Sinisizmin Sonuçları	58
2.2 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	59
2.2.1 Örgütsel Adalet-Örgütsel Güven İlişkisi.....	59
2.2.2 Örgütsel Güven-Örgütsel Sinisizm İlişkisi.....	63
2.2.3 Örgütsel Adalet- Örgütsel Sinisizm İlişkisi.....	66
3 YÖNTEM	70
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	70
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	71
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ	71
3.4 VERİLERİN ANALİZİ.....	73
4 BULGULAR VE YORUMLAR	74
4.1 ORTAK YÖNTEM VARYANS ANALİZİ.....	74
4.2 FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	75
4.3 ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BULGULAR	82

4.4 ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	83
5 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
5.1 ELDE EDİLEN BULGULAR	86
5.2 ÖNERİLER.....	88
5.3 GELECEĞE DÖNÜK YAZINSAL TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA	93
EK-1 ANKET FORMU	104

ŞEKİLLER

Şekil 3.1 Araştırma Modeli	71
----------------------------------	----

TABLolar

Tablo 4.1 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=306)	76
Tablo 4.2 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=306)	77
Tablo 4.3 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=306).....	78
Tablo 4.4 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=306)	79
Tablo 4.5 Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=306)	80
Tablo 4.6 Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=306)	81
Tablo 4.7 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm İlişkisi.....	82
Tablo 4.8 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm İlişkisi.....	84

1 GİRİŞ

1.1 PROBLEM

Araştırmanın problemi, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. İlk olarak, incelenecek olan ilişkilerin üç boyutu ile ilgili olarak ayrıntılı bir yazın araştırması yapılmakta ve daha önce konu ile ilgili yapılan araştırmalar ve bulguları özetlenmektedir. Daha sonra, ilgili alandaki yazın doğrultusunda, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir anket formu geliştirilmektedir. Anket formuyla elde edilen veriler değerlendirmeye alınacak ve işgörenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmaktadır.

1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm konularını ayrıntılı biçimde incelemek ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılacak araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmaktadır.

- Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında bir ilişki var mıdır? Bu ilişki hangi yöndedir?
- Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki var mıdır? Bu

ilişki hangi yöndedir?

- Örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki var mıdır? Bu ilişki hangi yöndedir?
- Örgütsel adalet algısının örgütsel sinisizme etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü var mıdır?

1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı önemlidir:

- Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm kavramlarının yazında halen incelenen güncel konular olması;
- Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmeye devam edilmesi;
- İlgili yazında örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm kavramlarını birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmaması.

1.4 VARSAYIMLAR

- Araştırmaya katılan işgörenlerin, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm ölçeklerindeki ifadelere verdikleri yanıtlar, kendilerine ait samimi görüşleri ve var olan durumu yansıtmaktadır.
- Seçilen araştırma yöntemleri, bu araştırmanın temel ve alt amaçlarına ulaşmak için yeterlidir.
- Veri toplama araçlarında yer alan sorular, araştırma konusunun sınanması açısından sayıca ve anlam bakımından yeterlidir.

1.5 SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazınıla; görgül uygulaması ise Kalkınma Ajansları işgörenleri ile sınırlıdır. Aynı zamanda bu araştırmada, zamanın kısıtlı olması nedeniyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırma evrenini tüm örgütler oluşturmakla birlikte; tüm evrene ulaşmak oldukça güç olduğundan örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Örneklemin alındığı örgüt yalnızca Kalkınma Ajanslarından oluşmaktadır. Araştırma, örnekleme oluşturan işgörenlerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.6 TANIMLAR

Örgüt: İki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır (Bolat vd., 2009:105).

Örgütsel Adalet Algısı: İşgörenlerin örgüt ortamındaki, ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007:12).

Dağıtım Adaleti: İşgörenler tarafından ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların ne ölçüde adil algılandığı ile ilgilidir (Eker, 2006:1).

Süreç (Prosedür) Adaleti: Dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Aykut, 2007:13).

Sinik: İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama eğilimli; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş olan, küçümseyerek hata bulucu kişiyi tanımlar (Oxford İngilizce

Sözlüğü, 1989). Sinik birey; zor beğenir, kusur bulur ve eleştireldir (James, 2005 akt. Erdost vd., 2007:514).

Sinisizm: Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul ederek bunu açıklamaya çalışan düşünceye sinisizm denilmektedir. Sinisizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve inanç ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. (James, 2005 akt. Erdost vd., 2007:514).

Örgütsel Sinisizm: Örgütsel sinisizm, bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Kutanis ve Dikili, 2010 akt. Şirin, 2011:26).

2 İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, ilgili yazın taramasından hareketle; örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı ve örgütsel sinizm ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Daha sonra araştırmanın temel amacına uygun olarak bu üç kavram arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu ilişkileri inceleyebilmek için aşağıda söz konusu kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

2.1 KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1 Örgütsel Adalet Algısı

2.1.1.1 Adalet Kavramının Tanımlanması

Örgütsel adalet algısını tanımlayabilmek için, öncelikle adalet kavramı üzerinde durmak gerekir. *Adalet* kavramı, insanlık tarihi boyunca üzerinde en fazla durulan, hakkında sayısız kuram üretilen ve aynı zamanda ahlaksal ve politik anlamda insanlığın ulaşacağı ideal bir durumu gösteren ve tanımlanması en güç olan kavramların başında gelmektedir (Topakkaya, 2008:28).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş; Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır. John Rawls (1971) adaleti, "sosyal örgütlerin ilk niteliği" olarak tanımlamıştır. Rawls'a göre adalet; "her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır" (Özmen vd., 2007:20).

Adalet kavramının kökleri, topluluk halinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların doğruluk ve eşitlik anlayışı ile dağıtılması gerekliliğine dayanmaktadır (İşbaşı, 2000:41). Adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamak, şeklinde tanımlanabilir (Emre, 2010:9). Adaletin tanımlarına bakıldığında; genel olarak, hakka uygunluk, haklı ve haksızın ayırt edilmesi, şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Bu anlamda adalet, hem bir durumu, hem de bireylerin davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla ilişki içindedir (Titrek, 2009:552). Adalet kavramı, bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak ve insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmıştır (Karaeminoğulları, 2006:8).

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere adalet, nesnel bir tutumdan ziyade algısal bir durumdur. Adalet kişilerin karşı karşıya kaldığı olumlu ya da olumsuz davranışlarla ilgili yaptığı değerlendirme olup; burada asıl söz konusu olan, gerçeğin kendisinden ziyade kişinin onu nasıl algıladığı ile ilgilidir.

2.1.1.2 Örgütsel Adalet Kavramının Tanımlanması

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenen örgütsel adalet, işgörenlerin işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir (Irak, 2004:25). Örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme süreci, olarak ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; örgütsel adalet, örgüt yönetimi tarafından kararların nasıl alındığı, uygulamaların nasıl olduğu ya da alınan kararların işgörelere nasıl açıklandığının işgörelerce algılanma biçimi, olarak da tanımlanabilmektedir (İçerli, 2010:69).

Taylor (1989) örgütsel adaleti, işgörenlerin kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıkları paylaşması esnasında doğru süreçleri izlemesi olarak tanımlarken; Folger ve Cropanzano (1998), işgörenlerin örgütten

aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu belirtmişlerdir (Ertaş, 2014:470; Gürbüz ve Mert, 2009:120).

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın adil dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş; son olarak ise, örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması boyutuyla açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle; örgütsel adaletin, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algıları olduğu söylenebilir (Polat, 2007:12).

2.1.1.3 Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişiminin Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ile başladığı söylenebilir. Eşitlik kuramında, işgörenler örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, terfi, tanınma) karşılığında, örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş-tokuş süreci olarak algılamaktadır. Kuramın temelinde; işgörenlerin, örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasında eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek güdülenmeleri bulunmaktadır (Yelboğa, 2012:172). İşgörenler, yaptıkları bu kıyaslama sonucunda, durumun kendileri aleyhinde olduğunu düşünürlerse performansları düşecek ya da işten ayrılmayı seçecek; eşitlik olduğuna inandıklarında ise, huzurlu ve etkin bir şekilde çalışmaya devam edeceklerdir.

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi kuramcılarla başlamış ve ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970'lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür (Yürür, 2005:111-112). Bu alanda çok sayıda kuram ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle, birbiriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, bu kuramların sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Bu noktada Greenberg (1987) var olan

kuramları reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları ile açıklamaya çalışmıştır (Gürboyoğlu, 2009:50).

Reaktif kuramlar, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; *proaktif kuramlar*, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir. *Süreç kuramları*, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Son olarak *içerik kuramları* ise, dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır (Söyük, 2007:34).

2.1.1.3.1 Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları

Reaktif kuramlar, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilere odaklanan, adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen kuramlar bu kategoriye girmektedir. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Walster'in geliştirdiği eşitlik kuramı çeşitleri bunlara örnektir (Yürür, 2005:112). Bu kuramlar, örgütlerde kaynak ve ödüllerin adil dağıtımına yönelik tepkileri içerdiği için reaktif-süreç kuramları olarak adlandırılmaktadırlar.

Araştırmacılar, insanların adil olmayan uygulamalar karşısında olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzelterek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir. İşgörenlerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için, bu kuramlar, reaktif içerik kuramları sınıfında yer almaktadırlar. Buna göre, işgörenlerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaşılması esasına dayanan, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal değiş-tokuş ilişkisi bağlamında eşitlik kuramları ele alınmıştır (Cin, 2010:68).

Homans (1961), dağılımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını; ancak dağılımda denkleğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Buna göre yazar, dağılım denkleğinin, kazanç, yatırım (maliyet) ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini belirtmiştir. Homans'a göre; bulunan hiyerarşik konum, işte katlanılan maliyet ya da yatırımları belirlemekte ve kişiler buna göre kazanç elde

ettiklerinde, dağıtımda adalet sağlanmış olmaktadır. Ayrıca Homans, insanların kazançlarını sadece sayısal ve maddi değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006:35).

Adams'ın Eşitlik Kuramı, Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramına dayanmaktadır (İçerli, 2010:72). Adams, adalete ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" adını verdiği bir formül ile açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi ve Diğer Kişi. Kullanılan oran ise kazanım / katkı oranıdır. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000:45):

Kişinin Kazanımı / Kişinin Katkısı = Diğer Kişinin Kazanımı / Diğer Kişinin Katkısı

Yukarıdaki denklemde ortaya çıkan eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre daha üstün durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve bazı olumsuz duyguları beraberinde getirmektedir. Adams'a göre; bu tür bir eşitsizlikte, üstün durumda olan işgören kendini suçlu hissetmekte, diğer işgören ise kızgınlık duymaktadır (Çöp, 2008:30). Eşitlik kuramı, örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem nedenlerini hem de olası sonuçlarını anlamaya çalışmakta ve iş yerindeki güdülenme konusunda yöneticilere büyük ölçüde yardımcı olmaktadır (Söyük, 2007:38).

Bir diğer kuram ise, Walster ve arkadaşlarının (1973) geliştirdiği eşitlik kuramı olup aşağıda belirtilen dört temel görüşten oluşmaktadır (İçerli, 2010:72):

- İşgörenler, elde ettikleri ödülü en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar.
- Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü en üst düzeye çıkarabilirler. Ayrıca Walster vd. ikinci görüşe ek bir düşünce geliştirmişlerdir: Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna giderler.

- İşgörenler, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde, strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan işgörenler, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Diğer bir reaktif-içerik kuramı ise, Crosby'nin (1982) Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Eşitlik kuramında, karşılaştırma yapılan kişi kendisiyle eş statüdeyken; görelî yoksunluk kuramında, alt düzeydeki bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusu olmaktadır. Görelî Yoksunluk Kuramı ile ilgili araştırmalar, temelini ilk olarak Stouffer ve arkadaşlarının 1949'da Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları çalışmalarından almıştır ve kişilerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan bu kazanımların kendisine bağlı olmadığını; kişilerin kendi kazanımlarını başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Çakmak, 2005:22). Kurama göre bireyler, aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Cowherd&Levine,1992:304; Yürür, 2005:117). Crosby yaptığı araştırmada, yüksek prestijli işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara göre daha üstün olmalarına rağmen, kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıkları için mağdur hissettiklerini bulmuştur (Greenberg, 1987:12)

2.1.1.3.2 Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına işgörenlerin gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik kuramlarının tersine; proaktif içerik kuramları, işgörenlerin kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır (Yürür, 2005:117). Yazın incelendiğinde, bu düşüncenin temelini Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıktığı söylenebilir.

Leventhal (1976) tarafından geliştirilen Adalet Yargı Kuramı, kazanımların dağıtımında birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Kurama göre; örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek

tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltebilme, temsilcilik ve etik olmak üzere altı temel kural bulunmaktadır (İyigün, 2012:56); *Tutarlılık kuralı*, dağıtım ile ilgili alınacak kararların zamana ve kişiye göre değişmeden birbirleriyle tutarlı olması; *önyargılı olmamak kuralı*, dağıtımda veya işlemde örgütün işgörenlerine karşı peşin hükümlü olmaması; *doğruluk kuralı*, bilgiye erişimin kolaylığı ve bilgilerin doğru olması; *düzeltebilme kuralı*, alınan bazı kararlara işgörenlerin itiraz edebilmeleri veya o kararları değiştirebilme haklarının olması; *temsilcilik kuralı*, işgörenleri etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve danışılması; *etik kural ise*, alınacak kararların, ilgili işgören tarafından benimsenen etik değerler ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Leventhal, 1976:25-33).

Leventhal'e göre Eşitlik Kuramı, belirli nedenlerden dolayı uygulamada yetersiz kalmaktadır ve daha geniş kapsamlı yeni bir kuramla yer değiştirmelidir. Leventhal, Eşitlik Kuramının üç temel sorunu olduğunu düşünmektedir: Bunlar; Eşitlik Kuramının adalet kavramını çok boyutlu değil de tek boyutlu ele alması, kazanımların sadece son dağıtımı ile ilgilenmesi ve sosyal ilişkilerde adaletin önemini abartmasıdır. Bu sorunların ışığında Adalet Yargı Kuramı, Eşitlik Kuramında adalet kavramını çok boyutlu olarak ele alan başka bir seçenek sunmaktadır (Aktaş, 2010:102). Bu kurama göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmadan, eşit paylaşım ilkesine dayanılarak dağıtılabilmektedir (Yürür, 2005:118).

Bu kategorideki diğer bir kuram, Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner (1977), adaletin insanların en önde gelen uğraşlarından biri olduğunu ve adaletin kâr artırma amacıyla araştırılmasının hayali bir yanılsama olduğunu savunmuştur. Leventhal'in kazanımların dağıtımına ilişkin yaklaşımı karakter olarak araçsal bir yaklaşımken; Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı konuyu daha çok ahlaki yönüyle ele almıştır (Aktaş, 2010:103). Kurama göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir: Bunlardan ilki, *rekabet ilkesidir* ve dağıtımın kişilerin

performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke *eşitlik* ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, *eşit temelli paylaşım ilkesidir* ve dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan *Marksist adalet ilkesi* ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. (Çöp, 2008:31).

Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir. Örneğin; bu kurama göre yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda, eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir (İçerli 2009:56).

Yukarıda, reaktif-içerik ve proaktif-içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, dağıtım adaleti kavramına işaret etmektedirler (İşbaşı, 2000:47).

2.1.1.3.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları, hukuk alanından türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin ve alınan kararların, toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır (Gürboyoğlu, 2009:53). Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006:10).

Thibaut ve Walker'ın (1975) ortaya attığı Prosedürel Adalet Kuramı, kişilerin karar almaya yardımcı süreçlerle ilgili tepkilerini vurgulaması

nedeniyle reaktif süreç kuramları arasındadır (Çöp, 2008:32). Thibaut ve Walker, kuramlarında üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (Yürür, 2005:119). Çatışma çözümü sürecinin aşamaları, delillerin sunulduğu süreç aşaması ve delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasından oluşmaktadır. Çatışmayı çözmede kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü “süreç kontrolü” olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de “karar kontrolü” olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010:76).

Kullanılan süreçler, tüm aşamalarda sahip olduğu kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Süreçler, kararların ve süreç kontrolünün bir tarafın elinde bulunduğu durumlarda *otokratik*, karar verme kontrolüne sahip fakat sürecin kontrol edemeyen durumlarda *uzlaşmacı*, süreç kontrolünü elinde bulunduran fakat karar kontrolüne sahip olmayan durumlarda *aracı* ve her iki durumda da kontrole sahip olunamayan durumlarda kullanılan süreçler ise *pazarlık* süreçleri olarak belirtilmiştir (Greenberg, 1987:14).

2.1.1.3.4 Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları

Bu kuram çerçevesinde baskın görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Kuram, Leventhal'in adalet yargılama modelinin geliştirilmiş halidir ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak öne sürülmüştür. Ancak, dağıtım kararlarından çok, süreçle ilgili kararlara uygulandığı için proaktif süreç kuramları kategorisinde işlenmiştir. Sonuç olarak reaktif süreç kuramlarının aksine proaktif süreç kuramları ile insanların adalete ulaşmaları için ne tür işlemleri uygulayacakları araştırılmaktadır (Greenberg, 1987:14).

Dağıtım Tercihi Kuramı, dağıtıcıya adaleti sağlayarak değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak süreçler sunacaktır. Kuram bireylerin, belirli süreçlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde

olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek süreçlerin aşağıdaki sekiz özelliğinden bahsedilmektedir (Çöp, 2008:34):

- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Süreçlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak

Greenberg tarafından yapılan yukarıdaki sınıflandırmanın yanında örgütsel adaleti açıklaya başka modeller ve kuramlar da bulunmaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1978) öncülük ettiği Araçsal Model-Kişisel Çıkar Modelinde adalet, işgörenlere kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarma olanağı verir. Bu yüzden işgörenler, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Adalet, zaman içinde işgörenlerin kişisel çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaya yardım eden araç olarak görülür; yani bu durumda, istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir (İçerli, 2010: 69-70).

Lind ve Tyler (1989) tarafından geliştirilen İlişkisel Model-Grup Değeri Modelinde ise adalet önemlidir; çünkü sembolik bir değer taşır. İşgörenin itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir ve böylece bireyin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur (İçerli, 2010: 70).

Folger (1987) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Kuramına göre; bireylerin adaletle ilişkin algılamaları örgüt içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma, bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir. Yani işgörenler, eğer yöneticileri daha adil süreçler uygulaysaydı şimdiki iş durumları nasıl olurdu? Sorusunun yanıtını düşünerek hareket etmektedirler (Karaman, 2009: 25)

2.1.1.4 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet algısı, sosyal bilimcilerin dikkatini çektiğinden beri birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. İlgili yazın incelendiğinde; örgütsel adaletin kaç boyuttan oluştuğu konusunda bir uzlaşma olmadığı göze çarpmaktadır. Etkileşim adaletinin ayrı bir kavram mı yoksa süreç adaletinin sosyal yönünü mü oluşturduğu konusunda tartışmalar vardır. Bazı araştırmacılar, etkileşim adaletini süreç adaletinin bir alt bileşeni olduğunu savunurken; bazıları da etkileşim adaletinin ayrı bir yapı olduğunu iddia etmektedirler (Gürbüz ve Mert, 2009:120).

Mevcut çalışmada, yazında geniş biçimde kabul gören üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir. Dağıtım adaleti, işgörenin elde ettiği kazanımlar ve dağıtımlar ile ilgili iken; süreç adaleti, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan süreçlere odaklanmıştır. Son olarak etkileşim adaleti ise, işgörenler arasındaki ilişkinin niteliğini inceleyen bir kavramdır. Aşağıda bu üç boyut, ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır:

2.1.1.4.1 Dağıtım Adaleti

Temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavram olan *dağıtım adaleti*, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşülebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında, herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması, olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir (Çakmak, 2005:22). Dağıtım adaleti; görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavram olup; bireylerin, kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (İşbaşı, 2000:50-51).

Dağıtım adaleti kavramı, daha önce açıklanan Adams'ın Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Buna göre, bireyler çabaları ve bu çabaları karşısında elde ettikleri kazanımlar ile benzer iş durumundaki diğer kişilerin çaba-kazanım durumlarını karşılaştırır (Topaloğlu, 2010:16). Adams'a göre,

insanların ilgilendikleri, sadece çıktılarının mutlak değeri değil; aynı zamanda sonuçların da adilliyidir. Adams sonuçların adilliyini belirlemek için katkı ya da girdilerin (eğitim, zekâ, deneyim vb.) çıktılarıyla oranlanarak hesaplanması gerektiğini öne sürmüştür (Colquit vd., 2001:426).

Dağıtım Adaleti kapsamında incelenen diğer model, Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model, Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliyini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini; farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını *hakkaniyet*, *eşitlik* ve *ihtiyaç* olarak sıralamıştır (Çakmak, 2005:28). Hakkaniyet kuralına göre ödül, iş görenlerin çabası ile paralellik göstermektedir. Eşitlik kuralına göre, ödül almada herkes, eşit şansa sahip olmalıdır. Başarısı ne olursa olsun, her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan başarılı sporculara burs verilmesi, buna örnek olarak gösterilebilir (Karademir ve Çoban, 2010:55).

Dağıtım adaleti ilkesi, işgörenlere ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Buna göre, işgörenlerin belirli davranışları göstermeleri durumunda belirli ödüllere ulaşmaları garanti edilmektedir (Aktaş, 2010:82). Bu konudaki birçok araştırma, örgütsel ödüllere odaklanırken, dağıtım adaleti cezaları da içermektedir. İşgörenlerin olumsuz davranışlarının sonucunda verilecek örgütsel cezalar da adil bir şekilde olmalıdır. Daha geniş anlamda; dağıtım adaleti, değiş tokuş prensibine dayanmakta olup işgörenler örgüte verdiklerine karşılık ne aldıklarına bakarlar (Lambert, 2003:156).

Çıktılara odaklandığı için, dağıtım adaletinin temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilgili olduğu düşünülebilir. Böylece sonuç, işgören tarafından adaletsiz olarak algılandığında, bu durum kişinin duygularını (deneyim, kızgınlık, mutluluk, gurur ya da suçluluk), bilişsel yetilerini (hafıza, dikkat, algı, problem çözme) ve sonuç olarak davranışlarını (performans ya da uzaklaşma) etkileyebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:280).

Dağıtım adaletini önemseyen yöneticiler, işgörenlerine performanslarını göz önünde bulundurarak adil ve eşit davranmaya çalışırlar. Bu, tüm işgörenlerin aynı ödül ya da cezayı alacağı, şeklinde algılanmamalıdır. Çünkü işgörenler, örgütün amaçlarına katkıları oranında ödüllendirilecek ve yine örgütün amaçlarından uzaklaştıkları ölçüde cezalandırılacaklardır. Dağıtım adaleti ile karar verme sürecinin olumlu yönlerinden biri, yöneticilerin işgörenlerin yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi özelliklerine dayanarak ayrımcılık yapma olasılığını ortadan kaldırmasıdır (Arkun, 2011:29).

2.1.1.4.2 Süreç (Prosedür) Adaleti

Süreç adaleti kavramı, ilk olarak Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Dağıtım adaletinin, insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle, süreç adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004:18). Kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine olarak süreç adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısaca dağıtım adaleti yönelimi, örneğin işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken; sürece dayalı bir yönelim, işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2000:52). Süreç adaleti, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur (Yürür ve Demir, 2011:315). Süreç adaleti, karar verme sürecinde etkili olan kişilerin belirlenmesi, ödül sistemi için nesnel kuralların belirlenmesi, örgüt içi ödüllendirmelerde gerekli bilgilerin toplanması, karar alma sürecinin yapısı ve içeriğinin açıkça tanımlanması, alınan kararlardan tatmin olmayanların tatminsizlik sebeplerinin araştırılması, kaynakların ve ödüllerin dağıtımı sırasında izlenecek yol ve yöntemlerde tutarlılığın sağlanmasıdır (Demirel, 2009:141).

Süreç adaleti kavramı, sonucu belirleyen yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgilidir. Bu süreçler, karar verme, çatışmaların çözümü veya kaynakların dağıtımı ile ilgili olabilir. Örgütsel yapılar, süreç adaleti üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, süreç adaleti tartışmalarında

yapısal süreçler, odak noktasını oluşturmaktadır. Yapısal süreçler çeşitli şekillerde süreç adaletini belirlerler (Atalay, 2007:16).

Süreç adaletinin iki alt boyutu vardır: Bunlardan ilki, karar alma sürecinde kullanılan süreç ve uygulamaların yapısal özelliğiyle ilgili olup; işverenlerin karar almadan önce işgörenlere söz hakkı vermesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması ve alınan kararların işgörenlere tarafsız uygulanması, şeklinde açıklanabilir. İkincisi, bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır ve bunlar alınan kararlardan etkilenen işgörenlere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması ve onların açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Günaydın, 2001, akt. Atalay, 2005:16).

Leventhal, süreç adaletinin kuralları üzerinde durmuş ve altı tane kural belirlemiştir (Leventhal, 1976:23-31): Bunlar; dağıtım kurallarının insanlar karşısında zamandan bağımsız ve tutarlı olmasına dayanan *tutarlılık kuralı*; dağıtım süreçlerinin tüm aşamaları insanların önyargılarından ve körü körüne bağlılığından korunması esasına dayanan *önyargılı olmamak kuralı*; dağıtım süreçlerinin olabildiğince iyi bilgiye dayanması esasına dayalı olan *tutarlılık kuralı*; alınan bazı kararlara işgörenlerin itiraz edebilmeleri veya o kararları geri çevirebilmeleri ile ilgili olan *düzeltebilme kuralı*; işgörenleri etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların karar mekanizmasına dahil edilmesine dayanan *temsilcilik kuralı* ve dağıtım süreçlerinin bireyin etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiği esasına dayanan *etik kuralıdır*.

Yazınsal araştırmalardaki bulgular, işgörenlerin adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman süreç adaletine karşı daha fazla duyarlı olmaya başladıklarını; işgörenlerin izlenen işlemleri adil olarak algıladıkları zaman ise, kazanımların adaletsizliğiyle daha az ilgilendiklerini göstermiştir (Eker, 2006:19). Dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatminini, ücret tatmini gibi hususlarda daha önemli etken iken; süreç adaletinin, performans, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık gibi konularda daha önemli etken olduğu bulunmuştur (Witt vd., 2001:507).

Süreç adaleti ile ilgili üzerinde durulması gereken bir başka konu, işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güvendir. Bos'a (2001) göre, işgörenlerin yöneticilerine güvenleri varsa, adalet algıları da yüksek olmaktadır. İşgörenler yöneticilerine güvenirlerse, örgütteki süreçleri ve alınan kararları sorgulamamakta ve adil kabul etmektedirler. Ancak güven olmadığı durumlarda, işgörenler doğrudan uygulanan süreçler doğrultusunda karar vermektedirler (Aktaş, 2010:88).

Süreç Adaleti; Kontrol Modeli, Değer Açıklayıcı Model, Grup Değeri Modeli ve Prosedür Tercih Modeli olmak üzere aşağıdaki dört alt boyut halinde incelenmektedir (Çakmak, 2005:32).

a) Kontrol Modeli

Kontrol modeli, Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiştir. İşgörenler, esas olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenmektedirler. Bu modele göre, insanlar temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilendiği için, kararların alınmasında kullanılan süreçler üzerinde de kontrol sahibi olmak istemektedirler (Yılmaz, 2004:21). Kontrol Modeli, kişilerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz dahi olsa, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren süreçler mevcut olduğu takdirde kazanımların adil algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Çakmak, 2005:32).

b) Değer Açıklayıcı Model

Değer Açıklayıcı Model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini inceler. Süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen bireylerin, süreç adaletine ilişkin algıları ortaya çıkar. Sonucu değiştiremeseler bile, süreç kontrolünü elinde tutan bireylerde, görüşlerinin dikkate alındığı ve karar vericilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Değer Açıklayıcı Modele göre; kişilere, alınan kararlar ilgili kendilerini ifade etme fırsatı tanındığında, bu durumun kazanımlarını dolaylı olarak bile etkilemediklerini bildikleri halde, süreç adaleti algıları artmaktadır. Kişilerin sadece alınan kararlar üzerinde kontrol sahibi olmayı istemedikleri; aynı

zamanda kendilerine değer verildiğini bilmek istediklerinin anlaşılması, süreç adaleti araştırmasında Grup Değeri Modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çakmak, 2005:35).

c) Grup Değeri Modeli

Grup Değeri Modeli, ilişki temelli bir model olup Kişisel Çıkar Modeli gibi araçsal değildir. Bu modele göre, süreçlerin adil olmasının önemi sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz. Kişiler ait oldukları grupla uzun dönemli ilişkiler geliştirmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler (Yılmaz, 2004:24).

Grup Değeri Modelinde bireyler, maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde bireyler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdukları yapılardır. Bireyler grup üyeliğini, özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

d) Prosedür Tercih Modeli

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Süreç Tercih Modeli, işgörenlerin dağıtım süreçlerinin adillliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak süreçleri tercih ettiklerini öne sürmektedir (Greenberg, 1987:14). Leventhal vd. (1980) dağıtım süreçleri ile ilgili bileşenlerden bahsetmişlerdir: Bunlar, karar alıcıların seçimi, olası ödüllerin dağıtılmasında kullanılacak ana kurallar, ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanmasıyla ilgili ana kurallar, karar süreçlerinin yapısının tanımlanması, karar alıcının ve ödülü alanın davranışlarının izlenmesi için koruyucu önlemlerin belirlenmesi, alınan kararlardan tatmin olmayan bireylerin kararın tekrar değerlendirilmesine ilişkin itiraz süreçlerinin kurulması, adil olmayan dağıtım işlemlerini değiştirmek için gereken mekanizmaların kurulması, olarak sıralanabilir (Chan, 2000:74).

2.1.1.4.3 Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) tarafından adalet yazınına dahil edilen etkileşim adaleti kavramı, süreçler uygulandığında kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı desteğin kalitesi ile ilgilidir (Colquit vd., 2001:426). İlk başlarda süreç adaletinin bir parçası olarak ele alınırken, bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanan *etkileşim adaleti*, ahlaki ve etik değerler üzerine inşa edilmesi gereken kişilerarası tutum ve davranışlar ve örgüt içindeki adaleti etkileyen önemli bir unsurdur. Bu boyut, bir yandan süreç adaletinin uygulanmasını sağlayan yapısal temelleri sosyal açıdan desteklerken; diğer yandan dağıtım adaletinin ödüllendirme mekanizmalarını var olan ekonomik düzene ekleyerek, her iki adalet türünü bütünleştirmektedir (Akyüz, 2012:44).

Etkileşim adaleti, süreçlerin yürütülmesinde yöneticilerin işgörenlere karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve işgörenleri bilgilendirmelerini ifade eder (Acar 2011:44). Örgüt içindeki bireyler arası davranışlara ilişkin bir kavram olan etkileşim adaleti, bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini belirtir. Süreç adaletinin tersine, etkileşim adaleti etkileşimin biçimsel yönlerine odaklanmaz; yönetimin astlarına yönelik davranışında etkileşim esnasında gösterilen açık yüreklilik, duyarlılık ve saygının düzeyiyle ilgilidir (Tokgöz, 2011:367).

İşgörenler yöneticilerinin kendileri ile diğerlerine benzer şekilde iletişim kurmasını beklerler; kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Buna göre, kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği de işgörenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003:79).

Greenberg (1987), etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır: *Kişilerarası adalet*; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yöneticilerin işgörenlere ne ölçüde nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir. Süreç adaletinin sosyal yönünü yansıtan *bilgisel adalet* ise, işlemlerin yapılışı veya kazanımların

dağıtım hakkında bilgi verilmesi ve kişilere açıklama yapılmasıdır (Eker, 2006:23-24). Alınan kararların sonuçlarına verilen tepkiyi kişilerarası adalet değiştirmekte; işgörenlere karşı duyarlı davranılması, özellikle hoş gitmeyen bir sonuç durumunda işgörenlerin kendilerini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır. *Bilgisel adalet* ise, işlemlere verilen tepkileri değiştirmede rol oynamaktadır (Karabay, 2004, akt. Aktaş 2010:95).

Skarlicki ve Folger (1997) etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve süreç adaletinin önemli olmadığını ve önemsenmediğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin işgörenlere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, hoşgörülü olma eğilimi gösterdikleri, şeklinde yorumlanmıştır (Atalay, 2005:17).

Öte yandan, örgütsel adalet boyutlarının yazında ayrı ayrı açıklanmasına rağmen, birbirlerinden bağımsız oldukları düşünülemez. Örneğin dağıtımsal adalet, çalışanların bir takım davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken; süreç adaleti işgörenlerin ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar (İşcan, 2005: 150). Masterson, vd. (2000) çalışmalarında, süreç adaletinin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir (Eker, 2006:28-29).

Süreç adaleti algıları, örgüte karşı olan tepkileri etkiler. Etkileşim adalet algıları, kişilerin kendilerine karşı yapılan davranışların, öncelikle kendilerinde yol açtığı tutum ve davranışlardan etkilenir. İşgörenlerin etkileşim adaleti, onların ast-üst ilişkilerini şekillendirir; buna karşın, süreç adaleti algıları ise, işgörenlerin iş tatminine ve işyerine bağlılıklarını veya işten soğuyarak örgütten ayrılma tavırlarına yol açar. Süreç adaleti algıları, örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki halindedir. İşgörenlerin etkileşim adalet algıları, üstlerin ortaya koyduğu kendi bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişki halindedir. Genellikle, süreç adaleti, birey ve örgüt arasındaki ilişki ile bağlantılıyken;

etkileşim adaleti, daha çok birey ile yöneticiler arasındaki ilişkiyle ilgilidir (Eroğlu, 2009:81).

2.1.2 Örgütsel Güven

2.1.2.1 Güven Kavramının Tanımlanması

Güven kavramı, farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tartışılmıştır. Genel bir bakış açısıyla güven, insanın varlığından ve geleceğinden emin olmaması ile doğan temel bir ihtiyaçken; zamanla toplumsal ilişkilerde tanındıklığın azalması ve belirsizliğin artmasıyla önemli bir kavram olarak gündeme gelmiştir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:58). Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Demirel, 2008:180).

Güvenmek, karşı tarafı izlemekle ilişkilidir. Güven veya güvensizlik, karşı tarafın izlenmesi mümkün olmayan davranışlarının öznel bir şekilde değerlendirilmesiyle gelişir. Güvende kesinlik yoktur ve olasılıklar ile ilişkili olduğu söylenebilir. Çünkü en olası görülen ve en yakın ilişkilerde bile beklentinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı yaşanması olasılığı bulunmaktadır (Yücel, 2006:5).

Güven, birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir: Bunlar kayıtlı/koşullu güven, görerek güven, deneyerek güven ve kayıtsız/koşulsuz güvendir. *Kayıtlı/koşullu güven*, güvenmeye çalışma yönünde bir istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Ancak bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır. “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz” şeklinde ifade kullanılmaktadır. Görerek güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. “Ne yaptığını kendi gözlerimle gördüğüm sürece....” ifadesi bu düzeydeki bir güveni gösterir. Deneyerek güven, belirli durumlarda belirli şeyleri yaparak veya benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları gösterme sonucunda oluşan güvendir. Kayıtsız/koşulsuz güven,

herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir (Barutçugil, 2002; akt. Demirel, 2008:180-181).

2.1.2.2 Örgütsel Güven Kavramının Tanımlanması

Güven, hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur; fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Luman'ın (1989) kişisel güven ve örgütsel güven ayırımına göre *kişiye güven*, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. *Örgütsel güven* kişilerden çok örgütlere odaklıdır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun, küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezleşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer vd.(1998) de kişilerarası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığını ifade eder. Matthai (1989)'ye göre örgütsel güven; işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak, genellikle yavaş kazanılan bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Tanımlardan hareketle; kısaca örgütsel güven, işgörenlerin örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları, şeklinde tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar, güvenin, örgütlerde işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, işgörenler arasında işbirliğini sağlama, sorumluluk almayı artırma, performans artışı eğişimin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi sonuçlara neden olduğunu ortaya koymuştur (Çubukçu ve Tarakçioğlu, 2010:59). Gilbert ve Tang (1998), örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır: Bunlar; örgüt içi açık bir iletişim, karar alma sürecinde işgörenlerin etkin rol alması, bilgi ve enformasyon paylaşımı ile hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır (Demirel, 2008:181).

Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Birçok yazar, örgütsel güven kavramını şu temellere dayalı

olarak tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003:142): *Çok düzeyli* güven, çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar. *Kültür temelli güven*, örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır. *İletişime dayalı güven*, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur. *Dinamik güven*; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir. *Çok boyutlu güven ise*, her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

2.1.2.3 Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güvenin boyutları, yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Tan ve Tan, 2000:242). Bu kavramlar, işgörenin gerek ilişki düzeyini ortaya koyması, gerekse örgütün işgörenin gözünde ifade ettiği güveni yansıtması açılarından büyük önem taşımaktadır (Aksoy, 2009:77).

2.1.2.3.1 Yöneticiye Güven

Yöneticinin, verdiği sözleri tutacağı ve işlemlerde ve dağıtımda tutarlı, şeffaf ve adil davranacağı inancı, “*yöneticiye güven*” olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik bilgisi ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarısı ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olarak değişmektedir (Eren ve Hayatoglu, 2011:112).

Güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Güven ortamı oluşturmada, yönetimin, güven duygusunu tüm işgörenler üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla ve verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler (Sayın, 2009:51).

İşgörenlerin yöneticilerine güven duyabilmeleri için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, dürüstlüktür. Yönetici

bakımından dürüstlük, onların ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını ön plana çıkarmasını, doğruyu söylemesini, sözünü tutmasını ve kararlarla ilgili yaptığı açıklamaları doğru ve anlaşılır bir biçimde yapmasını içerir. Bir yöneticinin, işgörenleri kararlara dahil etmesinin de onun güvenilir olarak algılanmasını etkileyeceği belirtilmektedir. Whitener'ın (1998) belirttiğine göre, yöneticinin, işgörenlerin karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi, güvenin gelişimini etkileyecektir; çünkü işgörenler bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruyacaklardır (Develioğlu, 2012:143).

2.1.2.3.2 Örgüte Güven

Kişilerden çok kurumlara odaklı olan *örgüte güven*, işgörenler tarafından örgüt ikliminde oluşan kişisel algılamalar, olarak tanımlanabilir. Bu algılar, örgütlerin büyüklüğü, merkezileşmesi ve örgütlenme düzeyi ile ilgili olabileceği gibi, işgörenlerin örgütsel olayları yorumlaması sonucunda da oluşabilmektedir. Burada işgören örgütüne dışarıdan bir gözle bakmaktadır. Birey, zihninde, çalıştığı örgütü piyasadaki durumuna, dış çevre ile olan ilişkisine, örgütteki süreçlerin işleyişine, hatta belki örgütün varlıklarına bakarak dahi değerlendirebilmektedir (Gezegen, 2010:66).

Örgütte güven, işgörenler arasında oluşturulan güven iklimini işaret etmektedir. Güven iklimi ise, takım çalışmasını, liderliği, hedeflere ulaşmayı, performansı, işgörenlerin tatminini ve bağlılıklarını artırmaktadır. İşgörenler arasındaki güven iklimi, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini sağlar (Çelik vd., 2011:6).

Örgüte ve yöneticiye güven, birbirleriyle ilişkili unsurlar olmakla birlikte, farklı öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır. Örgüte güven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen değişkenlerle ilişkilirken; yöneticiye güven, yöneticinin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi değişkenlerle ilişkilidir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp devir hızı düzeyini etkilerken; yöneticiye güven, işgören memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000:241).

Örgütsel güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup; bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. İşgörenler, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre, örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. İşgörenler, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven, farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven, olarak adlandırılır (Arslan, 2009:16-17).

2.1.2.3.3 Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt içinde yöneticilere ve çalışma gruplarının liderlerine güvenmek kadar, işgörenlerin her gün birlikte işbaşı yaptıkları ve aynı çalışma ortamını paylaştıkları çalışma arkadaşlarına da güven duymaları örgütün hedeflerine ulaşmasında etkilidir. Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, güvenilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı, olarak tanımlanabilir (Çelik vd., 2011:6).

Birbirine güvenmeyen işgörenlerin oluşturduğu grupların, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplararası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan işgören gruptan soyutlanır ve dolayısıyla örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da işgörenin motivasyonunda ve performansında düşüklük yaratacak, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle işgörenlerin yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi, örgütsel güvenin bir diğer boyutudur (Topaloğlu, 2010:46).

2.1.2.4 Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güvene ilişkin tanımlamalarda ortaya çıkan farklılaşmalar, alan yazında yer alan güven modellerine de yansımış ve modeller arasında bir takım benzer ve farklı yanlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, yazında ilgi gören başlıca örgütsel güven modelleri olan Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli, Mishra'nın Güven Modeli, Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenirlik Modeli, Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven

Modeli ve Bromiley ve Cummings'in Güven Modeline yer verilerek açıklanmıştır.

2.1.2.4.1 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) geliştirdikleri modelde, güven ilişkisi içindeki tarafları *güvenen* ve *güvenilen* olarak ikiye ayırmışlardır. Modelde, hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010:51). Modelde belirlenen ilk özellik, güven eğilimidir. Burada, gruptaki bireylerin dışındaki diğer insanlara karşı genelleştirilen bir güven isteği ifade edilmektedir. İnsanların sahip olduğu deneyimler, karakter yapıları ve kültürel farklılıkları, onların güven eğilimlerini etkilemektedir. Modeldeki bu unsur, körü körüne güven denilen durumla açıklanmaya çalışılmakta; bazı insanlara güvenilmeyeceği çok bariz olan durumlarda bile güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır. Çünkü güven mekanizmasını şekillendiren yapıların başında, güvenilecek kişinin bireysel özellikleri gelmekle birlikte; bu edilgen durum tek belirleyici olarak değerlendirilemez. Güven noktasındaki temel belirleyicilerden biri de güven duymak isteyen kişinin beklentileri ve bu beklentilerine aldığı yanıtlardır. Bu yanıtlar, somut yansımalar ve edimler şeklinde olabileceği gibi, tek düze bir söz verme ya da basit vaatler etrafında da toplanabilir (Mayer vd., 1995, akt. Aksoy, 2009:72).

Yakınlık duygusu da güveni etkileyen önemli bir değişkendir. İşgörenler dönemsel olarak kendilerini herhangi bir sebep olmadan iş arkadaşlarına, yöneticilerine ya da örgütlerine yakın veya uzak hissedebilirler. *Güvenmeye arzu* olarak adlandırılan bu eğilim, beklenti ve kişisel özelliklerin yanında, kişilerin geçmiş dönemdeki iş deneyimleri ve sektörün dönemsel durumu ile de açıklanabilir. Güvenme arzusu duyan kişinin beklentilerinin ve ihtiyacının şiddeti arttıkça, güven duygusunun seyri hızlı bir süreçte işleyecektir. Bu durum esasında, kısa dönemli ve temeli sonradan netleşecek bir güven duygusu yaratmakla birlikte; kişinin işini benimseme sürecini daraltacak ve sadakat aşaması hız kazanacaktır. Çünkü güvenme eğilimi gösteren kişi, şartları önceden belirlenmiş bir örgüte dahil olmaktadır ve yöneticinin belirlediği şartlara bir ön kabul ile yaklaşmaktadır.

Sürecin başında var olan bu ön kabul, işverene olan güvenin yolunu önceden açmış olacaktır ki bu durumda işverenin geçmiş deneyimlerinin ya da birikiminin belirleyiciliği ikinci planda kalacaktır. Güvenilen tarafın sahip olduğuna inanılan güvenilirlik faktörleri, yapılan birçok araştırmada farklı maddeler halinde görülse de, üzerinde en çok durulan özellikler, *yetenek*, *yardım severlik* ve *doğruluk* olarak belirtilmiştir (Aksoy 2009:72).

Önermeye göre, güven, risk alma davranışına dair gereksinimi artırmakta ve algılanan risk güven düzeyinden yüksek çıkarsa, risk almaya dair gereksinim zayıflamaktadır. Bu durumda güven ve güven davranışının, algılanan riskin bir fonksiyonu olduğu iddia edilmektedir. Risk sürecinde kaydedilen algı değişiklikleri, kişiyi güvene ya da güvensizliğe itebilmekte ve güven olgusu, güvenilecek kişinin pozisyonundan ya da kişisel özelliklerinden bağımsız bir şekilde geliştirse, güven risk almaya değer bir noktaya ulaşmaktadır (Aksoy 2009:75).

2.1.2.4.2 Mishra'nın Güven Modeli

Mishra (1996), örgütsel güveni, örgüt ilişkilerinde ve etkileşimlerindeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlarda ve değerlerden haberdar olma istekliliği, şeklinde tanımlamaktadır (Çubukçu, 2010:20-21). Mishra Modeli aşağıda açıklanan dört farklı güven boyutunu tanımlar: Bunlar, yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirliliktir.

Yeterlilik Boyutu: Örgütte yöneticiler astlarıyla ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerini büyük ölçüde güvenin yeterlilik boyutu temelinde geliştirirler (Mishra, 1996:6). Yeterlilik boyutu örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme yetisi ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını da genelleştirdiğini belirtmiştir. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu, aynı zamanda işgörenlerin örgütlerinin liderlik yeterliliğine güven kapsamını da yansıtmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000:39) Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda işgörenlerin örgütün liderlik yeteneğine olan

inançlarına da atıfta bulunur. Bu atıf, sadece üst yönetim için değil, orta kademe yönetim ve çalışma arkadaşları için de geçerlidir (Yücel, 2006: 51).

Açıklık Boyutu: Mishra modelinin ikinci boyutu, açıklıktır. Bu boyuta yazında daha sık atıfta bulunulur. Örgütsel seviyede açıklık kavramı ve dürüstlük, güven ile ilişkilendirilmektedir. İşgörenler, örgütsel yönetimin ve liderlik pozisyonunun açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde, örgütte güveni devam ettirmek ve güvene inanmak noktasında daha istekli davranmaktadır. Çünkü örgüte vizyon katan şey, liderin ve yönetim anlayışının işine olan sadakati ve inandırıcılığıdır ve örgüt içinde yer alan tüm kademeleri motivasyon ve işe sadakat anlamında birbirine bağlayacak olan da böyle bir yapıdır. Açıklık boyutunun, sadece paylaşılan bilginin tabana yayılması ve paylaşımın miktarından ibaret olmadığı ortadadır. Bu noktada, yönetim kademesinin tavırlarındaki netlik ve liderliğin samimiyeti de önem kazanmaktadır. Paylaşımın somut veriler sağlamak amacıyla mı yapıldığı, yoksa sadece şekli bir kuvvetlendirici olarak mı değerlendirildiği, samimiyetin temel ölçütü olarak algılanmaktadır. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek, yöneticiler ve işgörenler arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum pozisyonundadır (Mishra, 1996:6-7). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar, liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak vd., 2000:39).

İlgi Boyutu: Mishra modelinin üçüncü boyutu, ilgililik boyutudur. Bu boyut, örgüt üyeleri kendileri için ilgi hissettiklerinde ortaya çıkar. Cumming ve Bromiley (1996) ilgiyi, bir kişinin çalışma arkadaşı ya da diğer bir örgüt üyesi savunmasız haldeyken çıkar sağlamaması olarak ifade ederken; Mishra, ilgiyi, takım içinde, örgütte ya da sosyal düzeyde kişisel çıkarların diğerlerinin çıkarları ile dengeli olması, şeklinde tanımlamaktadır. İletişimde samimiyetin önemi, işgörenlerin örgüte duydukları güvenin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yardımseverlik hissine ve bireylerin şefkat duygularına ayak uydurmak, sadece ekibin birbirine güvenini değil, aynı zamanda üst yönetimin ve örgütün tümüne güven duygusunu geliştirmektedir (Shockley-Zalabak, vd., 2000:39-40).

Güvenilirlik Boyutu: Mishra modelinin dördüncü boyutu olan güvenilirlik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güvenin oluşumunu sağlarken; tutarsızlık ve uyumsuzluk, güvenin azalmasına neden olur. Tutarlı davranışlar ya da eylemlerle söylemlerin uyumu ile örgütsel güvenin arasındaki ilişki yeni bir kavram değildir. Ne var ki bireysel iletişim davranışları ile örgütsel güven algılamalarındaki etkisi, başarı ve verimlilik arasındaki ilişkiyi tanımlamak için pek çok çalışma yapılmıştır. Bilimciler üst düzey yöneticilerin davranışlarını inceledikleri çalışmalarında; yöneticilerin uygulamaları ve işgörenlerinden bekledikleri ve istedikleri arasındaki uyum olduğunda, gelecek uygulamaları için kredi ve örgütsel güven tesis edileceğini görmüşlerdir. Bu tutarlılık, güvenilirlik ve itimat edilebilirlik örgütün tedarikçilerine, müşterilerine ve iş ortaklarına da sirayet eder (Mishra, 1996:9; Shockley-Zalabak vd., 2000:40).

2.1.2.4.3 Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Güven ile ilgili yapılan üçüncü model Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) güven modelidir. Mishra'nın tanımladığı ve yukarıda ele alınan dört farklı güven boyutuna ek olarak yazarlar beşinci boyut olarak "özdeşleşme" boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir.

Özdeşleşme kavramı, işgörenlerin örgüt üyesi olarak birey olma ve birlik olma paradoksunu nasıl yöneteceği ile ilgilidir. Eğer işgören örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde örgütsel güven ve verimlilik tesis edecektir. Tam aksine, bütünleşme sağlayamazsa örgütsel güven seviyesi ve verimliliği düşecektir. Özdeşleşme boyutu, güvenin iletişim davranışlarının ve yorumlayıcı süreçlerin ayrılmaz bir sonucu olduğunun altını çizmektedir. Özdeşleşme boyutu, güvenin doğal olarak iletişim davranışlarının ve yorumlayıcı yöntemlerin sonuçları olduğuna dikkat çekmektedir. Genelleştirilmiş bir örgütle özdeşleşme- birlik olma ve işbirliği kavramı aracılığı ile örgüt liderleri ve üyeleri, güvenin artırılması konusunda daha fazla iletişim halinde olacaklardır (Shockley-Zalabak vd., 2000:40).

2.1.2.4.4 Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Yönetimin davranışları, yöneticiler ile işgörenler arasındaki güvenin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Whitener vd. (1998) yönetmel güvenilirlik davranışını, sadece işgörenlerin kendilerine güven duymaları için yapılmayan iradeli eylemler ve etkileşimler olarak tanımlamışlardır. Whitener vd., yönetmel güvenilirlik modelinde, yönetim güvenilirliğiyle ilgili işgören algılarının oluşmasını etkileyen beş davranış olduğunu belirtmişlerdir. Burada, iki kişi arasında var olabilecek güven ilişkisi yerine, işgörenlerin yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durmuşlardır: Bunlar; davranışlarda tutarlılık, davranışlarda doğruluk, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, iletişim ve ilgi gösterilmesi olup, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Whitener vd.,1998:516-518):

Davranışlarda Tutarlılık: Davranışlarda tutarlılık, örgütsel güvenin önemli bir göstergesidir. Daha önce de ifade edildiği gibi güven, diğer kişiye karşı savunmasız olmayı ve risk almaya istekliliğini yansıtır. Eğer yönetici zamandan ve durumdan bağımsız geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, işgörenlerin, yöneticinin gelecekteki davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Tahmin edilebilir olumlu davranışlar ilişkilerdeki güven seviyesini destekler.

Davranışlarda Bütünlük: İşgörenler yöneticilerinin sözleri ve davranışları arasındaki uyumu, tutarlılıklarını, dürüstlüklerini ve ahlaki karakterlerini gözlemler. Dasgupta (1988) doğruyu söyleme ve verdiği sözü tutmayı, bütünlüşmeyi sağlamada iki anahtar davranış olarak açıklamıştır. Davranışlardaki tutarlılık ile davranışlarda bütünlük aynı gibi gözükse de aslında iki ayrı boyuttur. İkisi de işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerinde algıladıkları riski azaltıcı tutarlılığı yansıtır. Diğer taraftan davranışlarda tutarlılık, yönetici davranışlarının geçmişini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtırken; davranışlarda bütünlük ise yöneticinin davranışları ile sözleri arasındaki uyumu yansıtır.

Kontrolün Paylaşımı ve Dağılımı: Güven algısı konusunda yapılan çalışmalarda, karar almayı da içeren kontrol paylaşımı ve kontrolü delege

etmenin güvenilir davranışların kilit elemanları olduğu belirtilmiştir. Driscoll (1978) yaptığı araştırmada, işgörenlerin kararların alınmasında kendilerine katılım şansı sunulduğunda, karar alma noktasında kontrol imkanları sınırlı da olsa yönetime olan güvenlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

İletişim: İletişim araştırmaları, güvenilirliği etkileyen üç faktör olduğunu belirtmektedir: Bunlar, tutarlı bilgiler, alınan kararlar için açıklamalar ve açıklıktır. Yöneticiye güven konusunda yapılan birçok çalışmada, bilgi akışındaki tutarlılığın güven üzerinde etkileşim arzusu, özetleme, aşırı yükleme gibi diğer değişkenlere göre daha kuvvetli etkisi olduğu tespit edilmiştir. İletişimleri tutarlı ve tahmin edilebilir olduğunda, işgörenler yöneticilerini güvenilir olarak görürler. Bunun yanında, alınan kararlarda yeterli açıklamalar ve zamanında geri dönüş yapılması daha yüksek güven oluşmasına imkan tanır. Kararlarını açıklamak için zaman ayıran yöneticilerin daha güvenilir olacağı açıktır. Son olarak yöneticiler düşüncelerini ve fikirlerini özgürce işgörenleriyle açık iletişim aracılığıyla paylaşırsa, bu, güven algısını artırır.

İlgi Gösterilmesi: Başkalarının refahı için ilgi gösterilmesi üç eylemi içerir: Bunlar, işgörenin ihtiyaç ve çıkarlarına karşı anlayış göstermek ve hassas olmak, işgörenin çıkarlarını korumak doğrultusunda hareket etmek ve bir kişinin kişisel çıkarı için istismardan kaçınmaktır.

2.1.2.4.5 Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'e (1996) göre bireysel güven, yalın bir kişisel beklentinin ötesinde, bireyin ilişkilerinden elde etmeyi planladığı kazanımı da içermekte ve bireyin orta ve uzun vadeli hedeflerine göre yönlendirilmektedir. Örgütsel güven ise, işgörenlerin geçmiş deneyimlerine ve çalışma şartlarına bağlı olarak farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabilmektedir. Örgüte bağlılık, iş akdi ve yönetici ile ilişkilerden çalışma şartlarındaki beklentilere kadar çok sayıda değişkene bağlı olan örgütsel güven kavramı, bireysel güvene göre somutlaştırılması ve analitik olarak incelenmesi daha zor bir yapıya sahiptir (Aksoy, 2009:75-76),

Bromiley ve Cummings, güveni, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin “açıkça ya da gizli olarak biri için iyi inanca sahip olma çabasını”, “dürüst olmayı”, “şartlar elverse bile diğerinden üstünlük sağlamayı beklememeyi” beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Burada verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin güvenilir davrandığını ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireyleri istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings “güvenilir davranışı” yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış, olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2006:40-41).

2.1.3 Örgütsel Sinisizm

Son yıllarda davranış bilimlerinde önemi artan konulardan birisi de sinisizmdir. Örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan örgütsel problemler ve yaşanan kriz ve skandallar, işgörenlerde örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermiştir. Bu olumsuz düşünce ve tutumların en yaygın görülenlerinin başında da sinisizm olgusu gelmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011:28).

Bu bölümde, sinisizm ve örgütsel sinisizm kavramı üzerinde durularak bu kavramların tanımlarına, sinisizm türlerine, örgütsel sinisizmin nedenlerine ve boyutlarına yer verilmiştir. Son olarak örgütsel sinisizmin sonuçlarına değinilmiştir.

2.1.3.1 Sinisizm Kavramının Tanımlanması

Sinisizm kavramının açıklanmasında çok geniş bir çalışma alanından destek sağlanabilir. Sinisizm; felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmaktadır. Her bir disiplin, sinisizm kavramının sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamaya çalışmaktadır.

Sinisizm kavramı bir yaşam felsefesi olarak dünya işlerinden elini eteğini çekme ya da dünya nimetlerinden uzak durma (çilecilik); bir gündelik yaşam felsefesi olarak da konuşmada dobra dobralık ile cüretkarlıktan, eylemde sakınmazlık ile ayıptanımazlıktan yana olma anlamında kullanılmıştır (Kalağan, 2009:35). Sosyal yaşantıda şu an için pek kullanılmayan bir terim olan sinisizm soyut bir kavramdır. Pek çok kavramı içine alarak bir durumu ya da tutumu anlatan; öte yandan güven, alaycı tutumlar, tükenmişlik gibi kavramlarla yoğun ilişki içindedir. Temeli felsefeye dayanan sinisizm kavramı psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinlerden beslenmektedir (Sur, 2010:12).

Sinisizm kavramının kökenine ilişkin iki görüş vardır: Birinci görüşe göre kavramın, Yunancası köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir. Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, giyimlerine dikkat etmeyip pasaklı bir şekilde gezinmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Dolayısıyla, bu tarz düşüncelerini dile getirdikleri ve alışılmadık davranış sergiledikleri için “kyon” metaforu siniklerin simgesi haline gelmiştir. İkinci görüşe göre; kavramın; Atina yakınlarında bulunmakta olan sinikler okulunun yer aldığı “Kynosarges” (gymnasiom) kelimesinden türemiş olabileceği ileri sürülmüştür (Polatcan, 2012:7). Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinisizm” denmektedir. Sinisizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (Erdost vd., 2007:514).

Antisthenes (M.Ö.444-365) ve Sinoplu Diogenes (M.Ö.412-323) en önemli siniklerden olup; ilk sinik, Sokrates’in izinden giden Antisthenestir. Sinik okulunun kurucusu olan Antisthenes, töresel bir amaca yönelmeyen bilimleri küçümsemekte, erdemini bilgiyle elde edilebileceğini savunmakta ve yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmaktadır (Kalağan, 2009:33).

Sinisizme ün kazandıran asıl isim ise Diogenestir. Diogenes’in bütün ihtiyaçlarından sıyrılarak bir fıçı içinde yaşadığı söylenmektedir. Filozof, Büyük İskender’i “Gölge etme başka ihsan istemem” diye yanıtlayarak yaşam

tarzını örnek olarak sunmuştur. Gündüz vakti eline feneri alarak “Hey insanlar !” diye bağırdığında çevresine toplananları, “Ben insanları çağırdım pislikleri değil” diyerek sopayla kovalar. Olimpiyat oyunları dönüşünde, kalabalığın olup olmadığını soran birine “Evet, kalabalık vardı; fakat insanlar çok azdı” diye karşılık verir (Ağaoğulları, 1989; akt. Sur, 2010:13).

Diogenes'in benimsemiş olduğu yaşam tarzının bazı ilkeleri mevcuttur. Bunlar: Kişinin, mutluluk için gerekli olan her şeyi kendi içinde taşıyabilmesi ile ilgili *kendine yetme*; kendi başına zararsız olan bazı eylemlerin hiçbir şekilde yapılamayacağını öne süren uzlaşmaları umursamamak olarak ifade edilen *utanmazlık*; yozluğu ve kendini beğenmişliği açığa vurmaktan ve insanları yenilenmeye yöneltmekten çekinmemek olarak ifade edilen *sözünü sakınmazlık*; ahlaki yetkinliğe ulaşmak için *yöntemli eğitime* gereksinim vardır. Bunun için, iradenin gücünü deneyen uygulamalar önemlidir (Cevizci, 2002; akt. Kalağan, 2009:34).

Siyasal amaca ulaşmak için her türlü ahlaksızlığı meşru sayan Makyavelizm de sinisizm kavramı ile ilişkilendirilebilir. Bu kavrama göre, Makyavelizm özelliği yüksek olan birey pragmatist, diğer insanlarla arasında mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden, başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen, ancak başkalarını ikna edebilen kişidir. Bu kişiler, buldukları duruma göre hareket ederler; eğer az sayıda kural ve kaidenin içinde bulunduğu bir durum varsa durumun gelişmesini bekler ve ona göre hareket ederler (Özkalp ve Kırel, 2001:106).

Nihilist düşüncenin önemli isimlerinden Friedrich Nietzsche (2005) de sinisizm düşüncesine metinlerinde yer vermiştir. Düşünür, önemli yapıtlarından biri olan, üstün insanı incelediği "Böyle Buyurdu Zerdüşt" başlıklı eserinde "İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum" diye belirtmiş; bu bağlamda sinik kuşkuculuğun ve güvensizliğin işaretlerini vermiştir (Balıkçioğlu, 2013:5).

Sinisizm bugünlerde 2.500 yıl öncesi gibi değildir. Antik sinikler insafsız eleştirmenler olarak bilinirken; sinisizm anlayışı zamanla yerini kötümserlik ve güvensizliğe bırakmıştır (Mantere ve Martinsuo, 2001:5).

Sinisizm, insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285). Sinisizm; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurları, güçlü olumsuz duyguları harekete geçirmektedir. Sinisizm, başkalarının güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü tutumlar ve insan doğasına ait bencilliğe bağlı inanç, olarak tanımlanabilir (Özgener, vd., 2008; akt. Akman, 2013:7).

Psikolojik yaklaşımların çoğu, sinisizmi değişmez kişilik özelliği olarak ele almıştır. Graham (1993) gibi yazarlar bu kişilik özelliklerini; başkalarını dürüst olmayan, bencil ve ilgisiz olarak görme, başkalarının niyetlerini sorgulama, ilişkilerde korunaklı olma ve güven duymama, bazen düşmanca ve küstahça olma, başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere gücenme, arkadaşça ve yardımsever olmama olarak belirtmişlerdir (Brandes, 1997:9).

2.1.3.2 Örgütsel Sinisizm Kavramının Tanımlanması

Son yıllarda davranış bilimlerinde önemi artan konulardan birisi de sinisizmdir. Örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan örgütsel problemler ve yaşanan kriz ve skandallar, işgörenlerde örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine neden olmuştur (Gül ve Ağıröz, 2011:28).

Örgütsel sinisizme ilişkin ilk modern çalışmalar, 1940'larda Minoseta Üniversitesi'ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer almıştır. "Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri" ile Cook ve Medley'in (1954) "Sinik Düşmanlık Ölçeği", en eski sinisizm ölçeklerinin temelini oluşturmuştur (Sur, 2010:24).

Örgütsel sinisizm araştırmaları 1980'li yılların sonunda 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından

ABD’li işgörenler hakkında hazırlanan bir kitap ile birlikte örgütsel sinisizm kavramı ortaya çıkmıştır (Kalağan, 2009:38).

Sinisizm, kişilere, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı hüsrana uğrama ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla birlikte karakterize edilen, genel veya özel tutum, şeklinde tanımlanabilir (Andersson ve Bateman, 1997:450). Bir diğer tanıma göre, örgütsel sinisizm, bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Kutani ve Dikili, 2010 akt. Şirin, 2011:26).

Örgütsel sinisizm, bir kişinin çalıştığı örgüte, süreçlerine ve yönetimine karşı, bu unsurların işgörenin çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan olumsuz tutumdur (Wilkerson 2001:70). Kanter ve Mirvis (1989), sinisizmi, kişinin toplumla, kendisiyle, örgütlerle ve diğerleriyle ilgili yaşadığı hayal kırıklığı olarak tanımlamıştır (Şirin, 2011:27).

Örgütsel sinisizmle ilgili yazında birçok tanım yapılmış olmasına rağmen genel kabul gören, Dean vd.’nin tanımıdır. Dean vd. örgütsel sinisizmi bir kişinin istihdam edildiği örgüt karşı üç boyuttan oluşan olumsuz tutum, olarak tanımlamıştır. Bu boyutlar; örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inanç, örgüte karşı olumsuz duygular ve bu inanç ve duygularla tutarlı biçimde örgüte karşı onur kırıcı ve eleştirel davranış eğilimlerinden oluşan olumsuz eğilimdir (Dean vd., 1998:345).

Örgütsel sinisizm, kişisel kaynaklı eğilimden ziyade öğrenilmiş bir tepkidir (Wanous vd. 2000:147). Başka bir ifadeyle, örgütsel sinisizm, olumsuz düşünceli insanların örgüte getirdiği basit düşünceler değil, çalışma ortamında edindiği deneyimlerle şekillenir (Johnson ve O’leary-Kelly, 2003:640-641). Örgütle ilgili asılsız veya adaletsiz davranış algı ya da deneyimleri, namussuzluk, üçkağıtçılık veya ikiyüzlülük sebebiyle gelişen inançlar vb. örgütsel sinisizmin başlıca habercileridir (Naus, 2007:26). İşyerindeki sinikler liderlerinin güdülerine güvenmezler ve işverenlerinin fırsat bulduklarında emeklerini istismar edeceklerine inanırlar (Andersson ve

Bateman, 1997:449). Görüldüğü gibi sinisizm kavramının yazında oldukça fazla tanımı bulunmaktadır. Ancak bütün bu tanımların temel ortak noktası, kavramın olumsuz bir anlama sahip olmasıdır (Erbil, 2013:11).

2.1.3.3 Örgütsel Sinisizme Neden Olan Temel Faktörler

İşgörenlerin sinisizm yaşamalarına neden olan etmenler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar sinisizmin nedenlerini kişilik özellikleri açısından ele alırken; bazıları ise, örgütsel özelliklere göre sinisizmi değerlendirmişlerdir.

Yazında genel olarak, kişisel özelliklerin, örgütsel sinisizm üzerindeki etkilerinin zayıf olduğu belirtilmekle birlikte; yapılan bazı çalışmalarda, birtakım kişisel özelliklerin örgütsel sinisizm üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kişisel etkenlerin, örgütsel sinisizm araştırmalarında kontrol ya da aracı değişken olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Erbil, 2013:20).

Örgüt içinde sinisizme yol açan pek çok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin yetersizliği, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma vb. sinisizmin sebeplerinden bazılarıdır (Turan, 2011:92).

Bu çalışmada örgütsel sinisizmin nedenleri, psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişilik-rol çatışması olmak üzere iki başlık halinde incelenmiştir.

2.1.3.3.1 Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Örgütsel sinisizmin ortaya çıkışına neden olarak gösterilen en önemli olgulardan biri, psikolojik sözleşme ihlalleridir. Örgütler ile içinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı, informel, yorumlayıcı ve örtülü beklentiler, vaatler ve yükümlülükler olarak tanımlanabilen psikolojik sözleşmenin örgütlerce bozulduğuna ilişkin olarak bireyde oluşan algılama, bir hayal

kırıklığına yol açarak bunu yaşayan bireyde sinik tutum ve davranışların oluşmasına yol açmaktadır (Özgener vd., 2008; akt. Boyalı, 2011:14).

Psikolojik sözleşme, işveren ile işgören arasında gelişen sosyal mübadelenin bir biçimidir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:628). Kotter'e (1973) göre psikolojik sözleşme, kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında, sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012:143).

Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi, odak birey ve diğerleri arasındaki karşılıklı değişim anlaşması hakkındaki bireyin inancı, olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme, taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verildiğine inandığında (örn. performans karşılığı ödeme) ve bazı katkılara verileceğine (örn. prim) inanması durumunda ortaya çıkmakta ve böylece gelecek kazanımlarını sağlamak için yükümlülük oluşmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:246).

Psikolojik sözleşmeler, işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır: *İşlemsel sözleşmeler*, ekonomik takaslarla ilişkilendirilir ve en önemli unsuru sorumluluklardır. Böylece astlar ve üstler, göreve ilişkin yükümlülüklerinin sınırlarını tanımlarlar. *İlişkiyel sözleşmeler* ise evliliklere benzemektedir; daha çok karşılıklı öznel yükümlülükleri kapsayan uzun vadeli bağlılıklardır. Örneğin; ilişkiyel sözleşmede işgörenler yaptıkları işler karşısında işverenin er ya da geç karşılık vereceğini umarken (sadalet, kariyer ve eğitim fırsatları vb.); işlemsel sözleşmelerde işgörenler, fazla mesai yapmanın karşılığında uygun ücret beklemektedirler (Özkalp, 2004; akt. Sur, 2010:28)

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işverene duyulan güvenin olumsuz etkilenmesine; iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel tatminin azalmasına; örgüte yönelik kızgınlığın, kırgınlığın, hayal kırıklığının, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır (Tükeltürk vd., 2009:689).

İşgörenler, psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiğini hissettiklerinde ya da işverenlerinden bekledikleri ve kendilerine gerçekte ne verildiği arasında önemli bir fark olduğunu fark ettiklerinde, bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da tarafsız davranabilirler. Bu sinik duygular sonucunda, örgüte bağlılıkları azabilir ya da sendikalardan koruma talebinde bulunabilirler (Kalağan, 2009:75).

Sinisizme yol açan psikolojik sözleşme ihlalleri aşağıdaki gibi üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006:201):

- İş ortamına ilişkin özellikler, politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, etik olmayan davranış ile yetersiz ücret politikaları;
- Zayıf iletişim, değişim uygulamalarındaki yönetim yetersizliği, işgören katılımının eksikliği gibi örgütsel özellikler;
- Rol çatışması, rol belirsizliği ve fazla iş yükü gibi işin doğasından kaynaklanan özellikler.

2.1.3.3.2 Kişilik-Rol Çatışması

Rol belirsizliği, işgörenin işiyle ilgili yaptıklarında görev tanımını bilmemesidir. *Rol çatışması* ise, üst kademedede bulunanlar veya diğer ilgili tarafların beklentileri ile işgörenin rol beklentisinin her zaman örtüşmemesidir (Akman, 2013:33). İş yerindeki rolünün gereklerini yerine getirmesine rağmen, rolünü eksik ya da düzgün bir şekilde yerine getirmeyen işgörenlere terfi verilmesi, kişinin yaptığı işi ve rolünü sorgulamasına neden olur. Böyle bir durum sinisizmi daha da güçlü hissettirmektedir (Sur, 2010:29).

Yapılan çalışmalarda sinisizmin, ana görev sorumluluğu olarak ilgi gösterilmesi gerektiren mesleklerde daha yaygın olduğu tespit edilmiştir. Özellikle hizmet sektöründe işgörenler arasında görülen rol çatışması ve rol belirsizliğinin, toplumun işgörenlere yükledikleri görevler ile işgörenlere işlerini yapmaları için verilen az miktardaki kaynak arasındaki algılanan çelişkilerden ve dengesizlikten doğduğu düşünülmektedir (Polatcan, 2012:20). Fatura toplama, çocuk bakıcılığı, sosyal hizmet çalışanı, polislik, hosteslik ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlar, gerçek duygularından uzaklaşabilmektedir. Rol belirsizliği ve kişi-rol çatışmasının iş sinisizmine

sebepler olarak, işgörenlerde işe karşı hissizlik, uzaklaşma ve umursamazlık duygularının oluşmasına neden olduğu gözlenmiştir (Abraham, 2000:273).

Bireysel ve örgütsel değerler birbiriyle uyuşmadığında, kişinin rolü gereği örgütsel değerler daha baskın olma eğilimindedir ve bireysel değerlere göre öncelik verilmelidir. İşgörenin davranışları, bu iki değerden birini çiğnemek zorunda kalacaktır. Neticesinde bu değerlerle tutarsız olarak atılacak herhangi bir adım, suçluluk, utangaçlık ve depresyonla sonuçlanabilecektir. (Naus, 2007:40).

2.1.3.4 Örgütsel Sinisizm Çeşitleri

Sinisizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; sinisizm çeşitleri konusunda farklı ayrımlara gidildiği görülmektedir. Abraham (2000) beş farklı sinisizm biçimini ele alarak süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktılarının ilişkilerini araştırmaya çalışarak örgüt yazınında sinisizmin kavramsallaşmasına büyük katkı sağlamıştır. Bu türler, kişilik sinisizmi, işgören sinisizmi, iş / meslek sinisizmi, toplumsal / örgütsel sinisizm ve örgütsel değişim sinisizmi, olarak aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

2.1.3.4.1 Kişilik Sinisizmi

Kişilik sinisizmi, insanın doğuştan getirdiği, sürekli devam eden olumsuz algısıdır. Dünyanın, güven vermeyen, kendini düşünen ve değer yargıları zayıf olan insanlarla dolu olduğu düşüncesiyle sinisizm sahibi bireylerde güvensizlik oluşturmaktadır (Helvacı, 2010; akt. Polatcan, 2012:14).

Kişilik sinisizminde temel düşünce; dünyanın, sosyal etkileşiminden hoşnut olmayan, dürüst olmayan, suça göz yuman, başkalarını önemsemeyen ve bencil insanlarla dolu olduğu inancıdır. Bu nedenle, kişilik sinisizmini benimsemiş bireylerde, köklü bir güvensizlik durumu vardır. Bu davranışlar sonucunda, bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülen ve hile yaparak göstermektedirler (Abraham, 2000:271).

Kişilik sinisizmi ile örgütsel sinisizm, yapı olarak birbirinden farklıdır. Kişilik sinisizmi, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinisizm bireyde sinik tutumun oluşmasına neden olan örgütsel unsurları dikkate alır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285). Her ne kadar kişilik sinisizminin örgütsel sinisizme bağlı olmadığı iddia edilse de, kişilik sinisizmi örgütlerdeki insan davranışlarına da yansımakta ve örgütsel sinisizm derecesini etkilemektedir (Delken, 2004:17).

2.1.3.4.2 İşgören Sinisizmi

İşgören sinisizmi, işletmelerin büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime ve işletmedeki diğer birimlere yöneliktir. İşgören sinisizmi, işgören ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulması, olarak tanımlanmaktadır. İşgören ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme; düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması, örgütün (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması vb.) adil olmayan uygulamalarla oluşmaktadır (Akman, 2013:31). Bedeian'a (2006) göre işgören sinisizmi; işgörenin çalıştığı örgüte güdüleri, eylemleri ve değerlerine ilişkin eleştirel değerlemesi sonucu ortaya çıkan tutumdur (Cole vd., 2006:464).

İşgören sinisizminin oldukça yaygın olduğu, ancak yapı olarak yeteri kadar anlaşılmadığı ileri sürülmektedir. İşgören sinisizmi, büyük işletmeleri, en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları hedef almaktadır (Çağ, 2011:82). İşgören sinisizmi, işveren-işgören ilişkilerinde daha uzun çalışma saatlerinin, iş yoğunlaşmasının, verimli olmayan liderlik ve yöneticiliğin, iş ortamındaki yeni anlaşmaların ve örgütlerin sürekli olarak küçültülmesi ve kademe azaltma sonucu görülen yeni bir paradigma olarak öne sürülmüştür (Cartwright ve Holmes, 2006:201). Andersson ve Bateman (1997:449) çalışmalarında, yöneticilere verilen yüksek tazminat bedelleri, örgütün düşük performansı ve acımasızca yapılan işten çıkarmaların da işgören sinisizmine neden olduğunu bulmuşlardır.

İşgören sinisizminin en önemli nedenlerinden biri, psikolojik sözleşme ihlalleridir. Örgüt yükümlülüklerini yerine getirmediğinde, işgörenine sözünü verdiği güveni ve eşitlik ortamını sağlayamadığında, gerçekleşen bu ihlaller işgören sinisizmine yol açmaktadır (Helvacı, 2010; akt. Balıkçioğlu, 2013:16). İşgören, sinisizmle birlikte yönetime öfke duyar; çalıştığı işi sahiplenmez ve uzaklaşır; hayatını sürdürmek için zorunlu olarak işini yapmaktadır (Polatcan, 2012:15).

2.1.3.4.3 İş / Meslek Sinisizmi

İş / meslek sinisizmi, mesleğe karşı duygusal hissizlik, kayıtsızlık, vurdumduymazlık ve umursamazlıkla ifade edilir (Abraham, 2000:273). İş / meslek sinisizmi temel olarak müşteriye ve bazen de genel olarak halka karşı yöneliktir. İşgörenler, müşterilerine hizmet etmedeki yeteneksizliğini yönetime, politikalara ya da uygulamalara veya kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinisizm çalışılan örgütü de içine alacak ölçüde genişleyebilmektedir (Naus, 2007:13).

İş / meslek sinisizmine neden olan etkenler, kişilik-rol çatışması ve rol belirsizliği-rol çatışması olarak belirtilmiştir (Abraham, 2000:273). Kişilik-rol çatışması; işgörenin kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır. Daha önce tanımlanmış olan rol belirsizliğini artıran unsurlar ise; işgörenin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını ve işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesidir. Bunlara ek olarak; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından, işiyle ilgili olarak açık, net, planlı hedeflerin, ulaşması gereken standartların, işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam, kesin olarak bilmemesi ve görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması da rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Akman, 2013:33).

Yapılan çalışmalarda; iş / meslek sinisizminin, düşük statü ve saygınlığın olduğu hizmet sektöründe daha yoğun yaşandığı tespit edilmiştir. Tahsildarlık, hemşirelik, çocuk bakımı, uçuş personeli, polis memuru, sekreterlik, çağrı merkezi çalışanı gibi meslekleri yapanlardan gerçek

duygularından farklı şekilde davranmaları beklenir. Birinci tepki, gerçekte yaşanmamış duyguları saklayarak verilen emirlerle başa çıkmaktır. Bu gibi mesleklerde, işgörenler sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içindedir. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hissedilen işgörenlerin işi bırakmalarına neden olmaktadır. İş / mesleki sinisizm, duygusuzluk, ayrılma, aldırış etmeme ve dikkat eksikliği gibi duygularla ifade edilmektedir (Delken, 2004:16; Boyalı, 2011:24; Turan, 2011:98; Abraham, 2000:273).

2.1.3.4.4 Toplumsal / Örgütsel Sinisizm

Kişilerin ülkelerine ve örgütlerine duyduğu güvensizlik olarak tanımlanan *toplumsal / örgütsel sinisizm*, kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali sonucu ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, kişiyi gelecekte belli bir eylemde bulunmaya sevk etmek üzere verilen sözler ya da iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşmalar, olarak tanımlanabilir. Kişi, duygularının ve beklentilerinin örgüt ya da toplum tarafından karşılanmadığını düşünüyorsa, toplumsal / örgütsel sinisizmi yaşadığı söylenebilir (Akman, 2013:33; Sur, 2010:20). Bu sinisizm türü, toplumun kendisi, kurumları ve diğer unsurları ile ilgili hayal kırıklığını kapsamasına karşın, genelde insanların başkalarıyla ilgili izlenimlerini ele almaktadır (Özgener vd., 2008; akt. Boyalı, 2011:21).

Toplumsal / örgütsel sinisizm, bazı durumlarda işgöreni örgüte daha da bağlı kılabilir. Bu durum toplumsal siniklerin edindiği deneyimler sonucunda işyerindeki koşullar hakkında daha gerçekçi beklentilere sahip olmasıyla mümkündür. Toplumsal sinik işgörenlerin başlangıçta aşırı yüksek beklentilere sahip olmadıklarından iş hayatıyla ilgili strese kapılmaları ve düş kırıklığı yaşamaları daha az bir olası durumdur. Bu yüzden örgütte meydana gelen küçük bir olumlu olay dahi işgörenlerin motivasyonunu düzeltmeyi ve örgüte karşı umutlu ve olumlu bir tutum geliştirmeyi sağlamaktadır (Abraham 2000:287).

2.1.3.4.5 Örgütsel Değişim Sinisizmi

Örgütsel değişim sinisizmi, değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişilerin düşük motivasyonlu, liyakatsiz ya da her ikisi ile suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısı, olarak tanımlanmaktadır (Wanous vd., 2000:133). Örgütsel değişim, sinisizmi örgütte değişimi gerçekleştiren lidere olan gerçek bir inanç kaybı, işgörenler tarafından tam olarak ve açıkça başarılı bulunmayan örgütsel değişim girişimlerine ilişkin bir tepki içermektedir (Reichers vd., 1997:48).

Örgütsel değişim sırasında yönetime özgü bazı davranışlar gözlenir. Yönetim, işgörenlerine örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerin olası olumsuz sonuçları konusunda bilgi sunar. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve verilen sözlerin zaman içinde doğru olmadığı ortaya çıkarsa; bazı işgörenler örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutum takınabilirler. Sonuç olarak, örgütsel değişim, sinisizmi değişim çabaları için karamsarlık ve umutsuzluk tutumu, olarak da tanımlanmaktadır (Thompson vd., 2000:2).

Örgütsel değişim sinisizminde kötümserlik boyutu ve kötüleme boyutu olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. *Kötümserlik boyutu*; işgörenlerin değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları, olarak ifade edilmektedir. Bu boyut, gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Bu değişim çabaları başarısız olduğunda, işgörenler hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Kötüleme boyutu ise, etrafta daha iyi şeyler yapmakta sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman oluşmaktadır. Bu boyuta, sinisizmin değişim çabalarından sorumlu olanların, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir (Çağ, 2011:84).

Örgütsel değişim sinisizminin nedenleri arasında, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılmaması, işyerindeki genel gidişat hakkında kendilerine bilgi verilmemesi, yöneticilerin ve sendika temsilcilerinin kendilerine karşı iletişimlerinde eksikliklerin olması ve sorularına tatmin edici yanıt

alamamaları sayılabilir. İşgörenler kasıtlı olarak sinik, kötümser ve suçlayıcı olmaya karar vermezler. Bu tutumlar daha çok deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Reichers vd., 1997:52).

Sinik tutumlara sahip işgörenlerin örgütsel değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur. Bu nedenle sinik tutuma sahip işgören, sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda örgütün de gelişmesini engellemektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

Örgütsel değişim sinisizmi örgütler için çok önemlidir; çünkü sinik tutuma sahip bireyler, değişimi desteklemeyi reddederlerse, örgütsel değişim sinisizmi kendi kendine gerçekleşen bir kehanet olabilir. Sinik bireylerin destek vermemeleri, başarısızlık ya da çok sınırlı bir başarı getirebilir. Başarısızlık, sinik inançları güçlendirmekte ve örgütsel değişimi tekrar deneme isteğini engellemektedir (Reichers vd., 1997:48). Farklı bir açıdan bakıldığında ise örgütlerde sinik tutuma sahip bireylere ihtiyaç duyulur; çünkü bu sinikler sayesinde yöneticiler güdülenme ya da yetenekten yoksun olan bireyleri suçlayarak örgütlerde etkili değişiklik meydana getirmek isterler (Wanous vd., 1994; akt. Turan, 2011:103).

Vance, Brooks ve Tesluk (1996) örgütsel değişim konusunda sinik olan işgörenlerin, işgören programları ve bu programların etkileri konusunda ve değişime ilişkin konularda daha olumsuz bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Örgütsel değişim sinisizmi, duygusal bağlılık, iş tatmini, müşteri hizmetleri ve refah duygusu ile ters, iş stresi ile doğrusal bir ilişkiye sahiptir (Balıkçioğlu, 2013:18). Kotter (2002)'e göre, yöneticilerin ya da liderlerin örgütlerini değiştirebilmeleri ve örgütsel sinisizmin üstesinden gelebilmesi için, işgören sinisizmini azaltmaları gerekmektedir (Bommer vd., 2005:737). Örgütsel değişim sinisizminin sonuçları arasında ise, işten ayrılmak, örgüte çeşitli şikayetler sunmak ve düşük düzeyde performans göstermek vb. sayılabilir (Wanous vd., 2000:147).

İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarının sağlanması; yöneticilerin, işgörenlerin iletişim adına gösterdikleri gayretin farkına varmaları ve bunu ödüllendirmeleri; süren değişim çalışmaları hakkında işgörenlerin bilgilendirmesi; güvenilirliğin ve zamanda verimliliğin artırılması; sürpriz değişikliklerin azaltılması ve geçmişle ilgilenilerek hataların kabul edilmesi, özür dilemek, zararın telafi edilmesi gibi uygulamalar, değişim konusundaki sinisizmi azaltacaktır (Balıkçioğlu, 2013:17).

2.1.3.5 Örgütsel Sinisizme Temel Oluşturan Kuramlar

Örgütsel sinisizmin açıklanmasında; güdülenme, adalet, iş doyumu gibi çeşitli kavramlar temel alınmış olup; beklenti kuramı, affetme kuramı, tutum kuramı, sosyal mübadele kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı olmak üzere altı kuramdan yararlanılmıştır. Bu kuramlar, aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır:

2.1.3.5.1 Beklenti Kuramı

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) çalışmaları sonucu ortaya çıkan beklenti kuramını, çalışanların işyerindeki davranışlarına uyarlayan ilk isim, Victor Vroom (1964) olmuştur. Beklenti kuramının temeli, bir şeyin ne kadar çok istenildiği (valens) ve bunu elde etmenin ne kadar beklenildiği ile ifade edilmektedir. (Mimaroğlu, 2008:43)

Vroom'un beklenti kuramı, işgörenin gösterdiği davranışın sonucunda, kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi ve benzer davranışı gelecekte tekrarlaması ile ilgilidir. Eğer işgören umduğu sonuca ulaşamaz ise, benzer davranışı tekrar etmeyecektir. Beklenti kuramına göre, işgörenler sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcamaktadırlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve işgören tarafından pek istenmeyen amaçlar için işgörenler herhangi bir çaba harcamayacaklardır (Söyük, 2007:72)

1960'lı yıllarda beklenti kuramının ortaya atılmasıyla birlikte yapılan birçok araştırmanın sonucunda Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler beklenti kuramını uyarlayarak, çalışan tatmini ve performansını ölçmek için

bir model geliştirmişlerdir. Porter ve Lawler'in kuramı, yetenek, özellik ve rol algılamalarını da kapsamaktadır (Mimaroğlu, 2008:45). Kurama göre işğören, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse, bu ödüller iş tatminine yol açmaktadır. Ödülün adil algılanması da işğörenin örgütsel adalet algısının oluşumunda etkindir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer işğörenlerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında, kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa, iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Kuramda, birey gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba gösterirse göstereceği performans sergileyemeyeceği anlatılmaktadır. (Söyük 2007:73)

İşğören belirli bir çabayla kendisine verilen işi başaracağına inanıyorsa, bu performansı kendisine birinci ve ikinci dereceden ödül getireceğine inanıyorsa ve bu ödülleri istiyorsa güdülenecektir (Saruhan ve Yıldız, 2009 akt. Çağ,2011:73). İşğörenler gösterdikleri performans karşılığını alamadıklarında, beklentileri karşılanmamış olmaktadır ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Beklentisi karşılanmayan işğörenler ise örgüte karşı sinik tutum sergileyebilmektedir (Akman, 2013:23).

Beklenti kuramına göre, işin sonuçları olumlu ise, ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabilir. İşin sonuçlarının olumsuz olması durumunda; yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar gözlenebilir. Bu sonuçlar, bireyin algılamaları sonucunda oluşmaktadır). Bu bilgiler çerçevesinde örgütsel sinisizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir (Robbins, 2000,akt. Kalağan, 2009:49).

Beklenti kuramı ve örgütsel sinisizm arasındaki bir diğer ilişki de örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının duyulmasıdır. Beklenti kuramı, tutumların ve davranışların önemini belirleyebilmek için çevresel faktörleri göz önünde bulundurmakta; böylelikle de işğören sinisizminin doğasını ve gelişmesini açıklamaktadır. Ayrıca örgütsel değişim sinisizmi hakkında çalışma yapan yazarlar sinik tutumların, örgütün gelecekteki tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin bir sonucu

olduğunu ifade etmişler ve bu şekilde beklenti kuramı ile sinisizmin ilişkisini kurmuşlardır (James, 2005; Kalağan, 2009:50).

2.1.3.5.2 Atfetme Kuramları

Atfetme; bir gözlemcinin, açık davranışa bakarak, bir aktörün ya da kendisinin içsel durumu hakkında yaptığı çıkarım, olarak tanımlanmaktadır. Yazında yer alan atfetme ile ilgili yaklaşımlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Tutkun ve Koç, 2008:260).

Heider'in Naif Psikoloji Kuramına göre, atfetme süreçlerinin temelinde, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteği vardır. Kuramın üç temel ilkesi vardır. 1- Davranışlarımız rastgele olmaktan çok güdülenmiş olduğundan, başkalarının davranışlarını güdeleyen etkenleri bulmaya çalışırız, 2- Çevremizi kontrol edebilmede anahtar etken, o çevre içindeki başkalarının nasıl davranacaklarını kestirebilmektir, 3- Davranışlara nedenler yüklerken kişisel etkenler ile çevresel etkenleri birbirinden ayırt ederiz. *Kelley'nin Birlikte Değişim Kuramına* göre, insanlar, önce davranışın hangi faktörlerle birlikte değiştiğini saptamaya ve sonra da bu faktöre nedensel bir rol atfetmeye çalışırlar. Kurama göre, nedensel yüklemelerle ilgili temel kavramlar, birlikte değişme ve azaltmadır. *Birlikte değişme*, birey hakkında birden fazla gözlem varsa geçerlidir. Eğer birey hakkında tek gözlem varsa, *azaltma* ilkesine göre nedensel yükleme yapılır. Birlikte değişme ilkesine göre bir davranış, zaman içinde kendisiyle birlikte değişme gösteren olası bir nedene yüklenir. *Jones ve Davis'in Uyuşan Çıkarsamalar Kuramı*, insanların, bir kişinin davranışının onun kişisel bir özelliğine karşılık geldiğini, nasıl çıkarsadıklarını açıklar. Kişisel özellikle ilgili çıkarsama yapılabilecek iki temel faktör vardır. Bunlar, davranışın toplumsal olarak onaylanması ve bireyin davranışta bulunurken seçme özgürlüğünün bulunup bulunmamasıdır. *Weiner'in Yükleme Kuramı*, insanların bir görevi başarıp başarmamalarına yüklenen nedenleri ve bunların sonuçları üzerinde durmaktadır. İnsanlar, önce bir kimsenin başarılı olup olmadığını değerlendirir ve sonuca göre olumlu ya da olumsuz bir duygu geliştirirler. Daha sonra sergilenen eyleme bir neden yüklerler. Bu durum, gelecekteki eylemleri etkileyecek olan daha özgül duygular ve beklentiler oluşturur.

İnsanlar, başarıya nedenler yüklerken üç performans boyutunu temele alırlar. Bunlar, a- Konum: Eyleme kişi mi (iç neden) yoksa durum mu (dış neden) yol açmıştır? b- Kalıcılık: İç ve dış nedenler kalıcı mıdır? c- Kontrol edilebilirlik: Gelecek görev için yapılacak performans ne derecede kişinin kontrolündedir?

Sosyal psikolojide, insan davranışının nedenini bulma çabası atfetme başlığında ele alınmaktadır. Atfetme sürecinde belirginlik, tutarlılık ve fikir birliği üç temel ölçüttür. *Belirginlik ölçütünde*, bir uyarının ya da nedenin diğer nedenlerden farklı ve ayırıcı bir özelliğinin olması önemlidir. *Tutarlılık ölçütünde*, neden ile davranış arasındaki ilişkinin uzun süre devam etmesi gerekir. *Fikir birliği ölçütünde* ise diğer kişilerde de aynı neden sonuç ilişkisinin görülmesi gerekmektedir (Erdoğan ve Beyaz, 2002:66).

Atfetme kuramı ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişki, Weiner'in (1985) sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Weiner'a göre insanlar, olumsuz bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, öfke, sempati gibi sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular, ya toplum yanlısı ya da antisosyal davranışlara yol açmaktadır. Weiner'ın modelinde, örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamaya yol açan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinisizme yönelik durumsal yaklaşımlarda kabul edilen, örgütün işgören sinisizminin gelişiminde önemli bir yeri olduğudur. Bu kuramda ima edilen, örgütün olumsuz olaylarla suçlandırıldığıdır. Birey örgütü suçlamazsa, örgüte karşı sinik olmayacaktır (Eaton, 2000:13).

Atfetme kuramı ayrıca, örgütsel sinisizm türlerinden örgütsel değişim sinisizmi ile de ilişkilidir. Atfetme kuramı, örgütlerde bir işgörenin değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinisizmle ilişkilendirilmiştir. İşgörenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunan bireylere atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik statüsünde bulunan bireylerin ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri ve gözlenen davranışları gibi kişisel özellikleri, örgütsel değişiklik yaparken önemlidir (James, 2005:12).

2.1.3.5.3 Tutum Kuramları

Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir toplumsal konu, nesne ya da olaya karşı deneyim, güdülenme ve davranışsal bir tepki ön eğilimi, olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre tutum, bireyin belli bir konu üzerine sistemli olarak geliştirdiği, çoğu zaman da onu diğer davranışlarıyla uyumlu ve belli yönde düşünce ve davranışa eğilimli kılma halidir. (Barut, 2005:296).

Tutumlar üzerinde pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen üzerinde anlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır. Buna rağmen çoğu kuramcıya göre değerlendirme, tutumların en merkezi belki de en baskın kısmını oluşturmakta; tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir (James, 2005:12)

Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri, örgütsel sinisizm kavramı hakkındaki araştırmalarda en başından beri etkili olmuştur. Bu konuda özellikle Dean vd. tarafından yapılan örgütsel sinisizm kavramı ön plana çıkmaktadır. Böylece bu kuramın, örgütsel sinisizmi anlamada kuramsal çerçeve kurmaya yardımcı olduğu için önemli olduğu düşünülmektedir (Kalağan 2009:51).

Tutum kuramları yazında, denge kuramı, tutarlılık kuramı ve tutarsızlık kuralı olmak üzere üçe ayrılmıştır. *Denge kuramına* göre, eğer iki birey birbirinden hoşlanıyorsa, bu iki bireyin, bir üçüncü tutum konusuna karşı, tutumlarının da aynı olması beklenebilir. Bu kuramın temelinde yatan görüş, bir tutumun, birbiriyle uyuşmayan veya tutarsız olan tepki eğilimlerine bir tutarlılık kazandırdığıdır. *Tutarlılık kuramına* göre, bir başka kişi ya da nesne ile ilgili söylediği iyi ya da kötü sözlerin, diğer kişi üzerindeki etkilerini incelemesi, tutarlılık kuramının ele aldığı durumlara örnek verilebilir. Kuramda tutumların yönüyle birlikte, şiddeti de göz önünde bulundurulur. *Tutarsızlık kuramını* oluşturan en önemli öge, inanç ya da tutumlarla, davranışlar arasındaki tutarsızlıklardır. Tutarsızlık, kişinin yaşam deneyimi, gelenekler ya da kültürel değerlerin etkileşimiyle ortaya çıkabilir. (Barut, 2005:302-305).

2.1.3.5.4 Duygusal Olaylar Kuramı

Sinizmin işyerinde nasıl geliştiğini anlamaya yönelik *duygusal olaylar kuramı*, Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre; bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemekte ve işte yaşanan olayların, iş tutumları üzerinde özellikle duygusal durumlar (hayal kırıklığı, hüsrân gibi) üzerinde bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir (Brown ve Cregan, 2008:669).

Duygusal olaylar kuramı, ilk olarak işyerindeki duygusal deneyimlerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklandığı için, diğer geleneksel kuramlardan ayrılmaktadır. Kuram ikinci olarak, çevrenin özelliklerinden ziyade duygusal tepkilerle yakından ilgili olan olaylarla ilgilenmektedir. Örneğin iş yerindeki bireyler, iş ortamlarında meydana gelen olaylara duygusal tepki gösterirler. Bu tip duygusal deneyimlerin tutum ve davranışlar üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Duygusal olaylar kuramı, duygu ve başarıyı incelerken, zamanı önemli bir değişken olarak ele almaktadır. Ruh hali ve duygular üzerinde yapılan çalışmalar göstermektedir ki, duygusallık seviyeleri zamanla yükselip azalmaktadır ve bu yükseliş ve azalmaların durumları büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir. Duygusal tepkinin bu yükselip azalma durumları, bireyin işi ve işteki farklı davranışları ile ilgili bütün duygularını etkilemektedir. Son olarak kuram, çevrenin yapısı kadar duygusal tepkilerin yapısına da önem vermektedir. Kuram duyguların çok boyutlu olduğunu belirterek psikolojik deneyimlerin yapısına vurgu yapar. İnsanlar sinirli, hayal kırıklığı içerisinde, gururlu ya da neşeli olabilirler ve bu farklı tepkilerin farklı davranışsal anlamları vardır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 11)

İşgörenlerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında kişisel özelliklerinin ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Yaşanan duygusal olaylar, işgörenlerin tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Akman, 2013:24). Dolayısıyla da bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmini, sinik davranışlar içine girmesinde o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004:184).

2.1.3.5.5 Sosyal Gdleme Kuramı

Örgütsel bağlamda sinisizmi incelemek için faydalı bir model olan sosyal güdülenme kuramı Weiner (1985) tarafından geliştirilmiştir. Kuram; rgtsel sinisizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaktan çok, olayların işgörenler tarafından nasıl yorumlandığı ve yorumların örgütsel sinisizm üzerindeki etkisini belirlemektedir (Eaton, 2000:13).

Kurama göre, bir olayın meydana gelmesini izleyen süreçte, insanlar öncelikle olayın çıktılarının nedenlerini araştırmakta, daha sonra olayı bazı nedensel boyutlarda değerlendirmektedir. Değerlendirmeler sonucunda, olay için kararlar vermekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili olarak beklentiler geliştirmektedirler. Kararlar ve beklentiler, sonraki davranışları etkileyecek olan belirli duygulara yol açabilmektedir. Weiner'e göre, gelecek olaylarla ilgili tahmin yürütmek ve nasıl davranılması gerektiğini belirleyebilmek için nedensel atıflar yapılır. Eğer olayları tahmin edebilirsek kontrol edebiliriz; bu sebeple nedensel atıflar hedeflerimize ulaşmak için önemlidir (Eaton, 2000:13).

Kuramda üç temel faktör yer almaktadır (Kalağan 2009:53):

Konum: Olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığının algılanmasıdır. İçsel konumda, örgüt içinde verilmiş kararlar ne çıkarken; dışsal konumda örgütün dışından ve kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan durumlar ne çıkmaktadır.

Kontrol Edilebilirlik: Bir olayın, kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur. Örneğin; işgören, örgütün çalışanları kr oranlarını artırmak için işten çıkardığını algılasa ve devamında diğer daha az sert önlemlerin de alınabileceğine inanırsa, bunlardan rgt sorumlu tutabilecektir. Eğer işgören örgütün kötü ekonomiden dolayı ekonomik olarak zor durumda olduğunu ve çalışanları işten çıkarmaktan başka seçeneğin olmadığını algılasa, rgt daha az sert bir şekilde yargılayacaktır.

İstikrar: Bir olayın gelecekte tekrar görülebilmek olasılığı anlamına gelmektedir. İşgören, işten çıkarılmaları kr oranlarını artırmak için örgüt

tarafından kullanılan bir strateji olarak algılsa; bu durum, işgören tarafından istikrarlı bir faktör olacak ve örgüt ne zaman daha çok para kazanmak isterse ortaya çıkması söz konusu olabilecektir.

2.1.3.6 Örgütsel Sinisizmin Boyutları

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı olan olumsuz tutumu anlamına gelen örgütsel sinisizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Dean vd., 1998:345). Örgütsel sinisizm tutumu içinde bulunan bireylerin, bahsedilen üç boyuttan biriyle ya da bir kaçıyla bireyde örgütsel sinisizmin ortaya çıkması mümkündür. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar kapsamında, örgütsel sinisizm tutumunun incelenmesi, inançlar ve duygularla başlayan ve daha sonra muhtemelen davranışa dönüşebilecek olan sürecin ortaya çıkmasında önemlidir (Sağır ve Oğuz, 2012:1096).

2.1.3.6.1 Bilişsel Boyut

Örgütsel sinisizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç anlamına gelen *bilişsel boyuttur*. Bu boyutta örgütsel sinikler, örgüt uygulamalarının ve örgütün, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna inanırlar. Sinikler ayrıca, bu tür ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarlara kurban edildiğine ve vicdansız davranışların standart olduğuna da inanabilirler. Sinikler sıklıkla eylemlerin altında gizli nedenlerin bulunduğuna inanırlar; böylece samimiyetten çok bir hile ile karşılaşmayı beklerler (Dean vd., 1998:345-346).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Kalağan, 2009:46):

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin hazırladığı resmi duyurular işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdadır.

- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir.

2.1.3.6.2 Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinisizmin ikinci boyutu *duyuşsal tepki boyutudur*. Sinisizm örgütlerle ilgili tarafsız bir yargı olmayıp; güçlü duygusal tepkileri de barındırmaktadır. Sinik tutumları kavramsallaştırmada, Izard'ın yumuşak ve sert şeklinde tanımladığı dokuz temel duygu ele alınmıştır. Bunlar; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılamadır (Dean vd., 1998:346).

Örgütsel sinisizmin duyuşsal boyutu; saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000:269). İronik olarak sinikler, örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu bulduklarında, kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı gizili bir zevk bile duyabilirler. Böylece siniklerin örgütleri hakkında sadece birtakım inançları bulunmadığını; aynı zamanda bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıkları da görülebilir (Dean vd., 1998:346).

Andersson (1996), “çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” olarak tanımladığı örgütsel sinisizm kavramıyla, örgütsel sinisizmin duyuşsal boyutundaki öğeleri vurgulamıştır. Yazar bu öğeleri birleştirerek alan yazına önemli katkılar sağlamış ve örgütsel sinisizm kavramını genişletmiştir (James, 2005; akt. Kalağan, 2009:47).

Özkalp ve Kirel (2004) duyuşsal öğeyi, kişi tarafından olumlu ya da olumsuz olarak tanımlanan duygusal deneyimler olarak nitelendirmiştir. Örneğin, bir işgören, zor bir görevi başardığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve atandığında endişelenebilir. İşgörenlerin yaşadığı bu deneyimler sonucunda hissettiği duygular, işi hakkındaki düşüncelerine

çerçeve oluşturmaktadır. Duyuşsal boyut, özellikle hizmet sektöründe önemli bir rol oynamaktadır. Nedeni, duyuşsal boyutta görülen saygısızlık, başkalarından nefret etme, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve küçümseme gibi duyguların bu sektörde müşterilere de hissettirilmekte olması ve bu durumun örgüt tarafından görece daha büyük önem taşımasıdır (Altınöz vd., 2011; akt. Balıkçioğlu, 2013:24).

2.1.3.6.3 Davranışsal Boyut

Bu boyutta bilişsel ve duyuşsal süreçlerden geçmiş olan işgörenin, olumsuz his ve düşüncelerini davranış aşamasına taşır ve olumsuz davranışlara yönelir. Aynı zamanda bu bireyler, değişime karşı da olumsuz bir tutum içindedirler (Balıkçioğlu, 2013:24).

Sinik özellikler gösteren davranışları göstermenin en yaygın şekli, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair olan eleştirilerdir. Tarihi siniklerden günümüze gelerek; sinik davranışlarda en çok apaçık davranış eğilimi, örgüte getirilen güçlü eleştiri anlatımıdır. Bu çeşitli şekiller olabilir. Örneğin çalışanlar, bir kalite girişiminin örgüt için pahalı olmaya başladığı anda hemen bırakılacağı gibi, örgütte geleceğe dair eylemler hakkında kötümser tahminlerde bulunma eğiliminde olabilirler. Örgütlerde sinik davranışlar, anlamlı bakışmalar, sıyrılmalar, alaycılık, özellikle de kara mizah gibi sözlü olmayan şekillerde açığa vurmada kullanılabilir. “Biz bu işleri çok gördük” veya “biz bu işleri biliriz” bakışıyla yapmacık tebessüm ve dudak bükerek küçümseme gibi hareketler ile de ifade edebilirler (Dean vd., 1998:346; Brandes, 1997:31; Kalağan, 2010:48).

Bunların yanında sinik işgören örgüt dışındaki arkadaşlarına, örgütte olup bitenlerle ilgili şikâyette bulunur, çalıştığı örgütte işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşur ve diğer işgörenlerle ve dışarıdaki arkadaşlarıyla çalıştığı örgütün uygulamalarını ve politikalarını eleştirir. Geleceğe dönük bir vaat ya da uygulamadan bahsedildiğinde diğer işgörenlerle anlamlı bakışmalar yaşar ve örgütün sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçer.

2.1.3.7 Örgütsel Sinisizmin Sonuçları

Sinisizmin, örgütlerin etkililik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri vardır. Bu kapsamda, işten doyumсуuzluk, örgüte bağlılığın azalması, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin artması, işten ayrılma oranlarının artması, işgücü devrinin azalması, işten çıkarılma oranlarının artması, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesine kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel sinisizm sonuçlarından söz edebilmek mümkündür (Kalağan, 2009:80).

Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinisizm oluşmakta ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Araştırmalarda, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca örgütlerinde sinisizm yaşayan bireylerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinisizmin psikolojik sonuçları, olarak ifade edilebilir (Kalağan 2009:79).

Duygusal tükenme yaşayan işgörenlerde yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi sonuçlar dışa vurmaktadır. Duygusal tükenmişliği yaşayan işgörende, çalıştığı örgütte eski çalışma yıllarında olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünerek gerginlik, engellenmişlik gibi sonuçlar görülmektedir. Sonuç olarak; işe gitme zorunluluğu oluşmakta ve işi düşünmek, işgörende endişeye neden olmaktadır (Akman, 2013:37).

Örgütsel sinisizm, bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Alan yazında sinisizmin, “sinik düşmanlık” olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerinde etkileriyle ilgilenildiği gözlenmiştir. Örgütsel sinisizmin, alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Brandes, 1997:39). Sinik düşmanlık, kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntılar) ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam uzunluğunu

etkileyebilmektedir. Smith vd. (1988), sinisizm ile vaktinden önce ölüm arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Barefoot vd. (1989), 118 avukat ile yaptıkları bir çalışmada, düşmanlık ölçeğini uygulamış ve avukatların hayatta kalma düzeylerini tahmin etmeye çalışmışlardır. 30 yıl önce uygulanmış olan düşmanlık ölçeğinde yüksek puan alan avukatların, düşmanlık ölçeğinden düşük puan alan meslektaşlarına göre hayatta kalma oranlarının daha düşük olduğu gözlenmiştir (Kalağan 2009:80).

Duyarsızlaşma; işgörenin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini göstermektedir. Bu doğrultuda işgören insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içine girmektedir. Örgütsel sinisizm yaşayan işgörenler hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli tavırlar sergileyebilmekte ve bu davranışlarından dolayı rahatsızlık duymamaktadırlar (Akman, 2013:36)

2.2 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm alanlarında yapılan araştırmalar özetlenecektir. Ayrıca örgütsel adalet, örgüt güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçlarına değinilecektir.

2.2.1 Örgütsel Adalet-Örgütsel Güven İlişkisi

Sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkiler ele alındığında, temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ise, güvenin ana kaynaklarından birini teşkil etmektedir. Yöneticilerin süreçlerde adil davranmaları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve yöneticilerine güven duymalarını sağlar. İşgörenlerin örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir.

Uygulamaların dayandığı süreçlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin işgörenlerin haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994:658).

Yöneticilerin süreçlerde adil davranması, işgörenlerin sisteme ve yöneticilerine güven duymaları sonucunu doğuracaktır. İşgörelere yönelik adil davranışlar, onların güvenini kazanmasını ve hedeflere bağlılıklarını sağlayacak ve sıra dışı bir performans düzeyi temin edecektir (Pillai vd., 1999:901).

Yazında, işgörenlerin adalet algıları, dağıtımların adilliği, süreçlerin adilliği ve örgütteki etkileşimin adilliği boyutlarında ortaya çıkmaktadır. Bu üç adalet boyutunun birleşmesiyle, işgörenlerin örgütlerine olan güven duygusu ortaya çıkar. Örgütlerine güven duyan işgörenlerin performansları daha yüksek olmakta ve bu da örgüte büyük katkı sağlamaktadır. Örgütler işgörenlerinde güven duygusunu oluşturmak için, adaletli uygulamalarını örgütlerinin bir ilkesi olarak benimsemelidirler. Örgütsel güven, işgören devir hızını düşüreceği gibi, motivasyon ve dolayısıyla performans üzerinde arttırıcı bir etki yaparak, işgöreni örgüt içinde daha aktif hale getirirken örgütü de rekabet dünyası içinde daha üstün hale getirebilecektir (Topaloğlu, 2010:54).

Bilimciler, adil işlemlerin uygulanmasının işgörelere, yönetimin onlarla ilgilendiği ve onların haklarına saygı gösterdikleri izlenimini verdiğini ileri sürmektedirler. Bu yöndeki algılamalar, işgörenlerin uzun dönemde kendilerine iyi davranılacağını umut etmelerine neden olur ki bu durum işgörenlerin örgüte ve yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmelerini kolaylaştırır. Performans değerlendirmeye ilgili bulgular, kendileriyle ilgili değerlendirmelerin adil olduğunu düşündüklerinde ve yöneticinin bu değerlendirmeleri adil bir şekilde yürüttüğüne inandıklarında, işgörenlerin yöneticiye daha fazla güven duyduklarını göstermektedir (Polat, 2007:82).

Politik, hukuki ve örgütsel düzlemlerde yapılan araştırmalarda; süreç adaletinin güven düzeyini olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir. Örneğin, örgütsel alanda Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmaları, işgörenlerin süreç adaleti ile ilgili olumlu algılamaları ile

yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Siegel ve arkadaşları (1995), süreç adaleti ile dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimin tam olarak güven ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi yansıttığını; Deluga (1994) ise kişilerarası güvenin yönetici-işgören ilişkilerinin esasını oluşturduğunu belirterek bu görüşü desteklemiştir (Sayın, 2009:60).

Alexandar ve Ruderman (1997) ile Staley (1998), yöneticiye güven ile dağıtımsal ve süreç adaleti algılamaları arasındaki pozitif; Sujak (1977) yönetime güven ve etkileşim adaleti algılamaları arasında, Gopinath ve Becker (2000) etkin iletişim uygulamasının yardımıyla süreç adalet algılamaları ve artan örgütsel güven arasındaki ilişki olduğunu bulmuşlardır. Aryee vd. (2002) ise, yaptıkları çalışmada örgütün kendisine güven değişkeni ile dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılamaları arasında ilişki olduğunu; yöneticiye güven değişkeni ile ise yalnız etkileşim adaleti algılamaları arasında bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) hem yönetime güven, hem de örgüte güven ile dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılamaları arasında ilişkinin olduğunu bulmuşlardır (Omarov, 2009:41-42).

İşcan ve Sayın (2010), Türkiye'de elektrik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada, 190 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dağıtımsal adalet ve süreç adaleti ile yönetime güven ve örgüte güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kılıçlar (2011), Eskişehir'de görev yapan 600 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Aynı çalışmada, yöneticiye güven ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Polat'ın (2007) 14 ildeki 1281 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Toplu'nun (2010), Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada ve 60 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgütsel

adalet algıları ve yöneticiye olan güvenleri arasındaki ilişkilerde güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri; duyuşsal güvenleri ve bilişsel güvenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşgörenlerin süreç adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri, duyuşsal güvenleri ve bilişsel güvenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşgörenlerin süreç adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin işlem adaleti algıları olumlu yönde oldukça, yöneticiye olan güvenleri de artmaktadır. Ülbeği'nin (2011), Adana'da faaliyet gösteren bir işletmede, toplam 924 kişi üzerinde yaptığı çalışmada dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Yıldız (2013), Bolu ili merkez ilçe sınırlarında yer alan ilkokullarda görev yapan 171 sınıf öğretmeni üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel Adalet ölçeğinin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile süreç adaleti arasında pozitif ve yüksek bir ilişki, etkileşim adaleti boyutu ile ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dağıtımsal adalet boyutunun yöneticiye güven ve kuruma güven boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Süreç adaleti boyutunun dağıtımsal adalet ve etkileşim adaleti boyutları ile arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Süreç adaletinin yöneticiye güven ve kuruma güven boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Etkileşim adaleti boyutunun, yöneticiye güven ve kuruma boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Görüldüğü gibi, görgül araştırmaların sonuçları genel olarak örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca araştırmalarda örgütsel adaletin boyutları olan, dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2 Örgütsel Güven-Örgütsel Sinisizm İlişkisi

Mishra ve Morrissey (1990), örgütsel güveni, bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Güven; başkalarının gelecekteki eylemlerinin yararlı, uygun ve en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığı hakkında birinin beklentileri, varsayımları ve inançlarının bütünüdür. Güvensizlik kavramı kendi içinde gerginlik, hayal kırıklığı ve şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kurumlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Tükeltürk vd., 2009:689).

Rousseau vd.'nin (1998) yaptıkları bir tanıma göre güven, diğerinin olumlu niyet veya davranış beklentilerine dayanarak korumasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur. Bu anlamda güven, bazı kişisel beklentileri içermektedir; çünkü aktörlerin birbirlerine karşı sözleri, dolayısıyla da itimatları vardır. Giddens (2004), güveni kişi ve sistem olarak iki farklı düzeyde ele almaktadır. Mikro seviyede kişiye güven, doğruluk ve sevginin oluşmasıyla ilgili iken; sisteme güven ise daha çok makro düzeyde kendini o sisteme bağlı hissetme ile ilgilidir. Sistemlere duyulan güven, örtülü bağlılıklar içerirken; kişilere olan güven, görünür bağlılıkları kapsar ve güven için dürüstlük işareti aranır (Reyhanoğlu, 2006:6-7). Güvensizlik kavramında, karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları anlatılmaktadır. Yüksek güvensizlik, endişe, şüphencilik, alaycı davranışlarda bulunma ile kendini göstermektedir (Turan, 2011:133)

Genel olarak sinisizmin temelinde, insan doğasına karşı olan güvensizlik yatmaktadır. Dolayısıyla, sinisizmin bir nedeni olarak güven eksikliği görülebilir. Bu açıdan, kişilik sinisizminin özgüven, toplumsal sinisizmin örgütsel güven, işgören sinisizminin ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinisizmin işe güven, örgütsel değişim sinisizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir (Özler vd., 2010:54).

Yazında, hem sinisizmin hem de güvensizliğin, birbirine benzer nitelikteki karşılanmamış beklentiler ile hayal kırıklıkları süreci sonucunda

ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birine güvenme kararı, karşı tarafla ilgili geçmiş deneyimlerin bir bütün olarak sonucudur. Benzer şekilde, sinisizmin de deneyimlere dayanabileceği belirtilmektedir. Ancak sinisizm, güvenden farklı olarak güvensizliği de içerecek şekilde kapsam açısından daha geniş ve umutsuzluk ile hayal kırıklığının duygusal birleşimini de içermektedir. Güven ise, duygusal bir içerik taşımaktan öte, bir tutum olarak değil, bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, güvenin inanca dair birleşimi, sinisizmin içinde yer almaktadır ve sinisizm bir tutum olarak ifade edilmektedir (Özler vd., 2010:54).

Sinisizm, güvenle ilişkili bir kavram olmakla birlikte, güven kavramından ayrılmaktadır. Sinisizm ve güvensizlik arasındaki farklar aşağıda açıklanmıştır (Stanley vd., 2005:453; Eaton, 2000:4; Kalağan, 2009:85):

- Sinisizm kavramında, çoğunlukla kişinin kendi örgütüne odaklanılırken; güven kavramında ise, kişinin kendi örgütü dışında başka kişilere, başka gruplara ve başka örgütlere de odaklanılmaktadır.
- Güven; hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi bir etki unsuru içermezken; sinisizm; güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını içermektedir.
- Güven, örgütte bulunan gruplar arasındaki işbirliğini kolaylaştırmakta iken; sinisizm, işbirliği oluşumunu ve sürdürülmesini zorlaştırır.
- Güvende, belirli bir eylemi gerçekleştirmek için, başka bir tarafa karşı savunmasızlık durumunun olması gerekmektedir. Bunun aksine sinisizm, hem savunma hem de savunmasızlık durumlarında bir kişinin örgüte karşı davranışsal tepkisini göstermektedir.
- Güvensizlik, güvenilir olarak tanımlanan kişi tarafından incitilme sonucu olurken; sinik davranış incinme olmaksızın da görülebilmektedir.
- Güven kavramında bilişsel açıdan bir beklenti durumu ağır basarken; sinisizm kavramında duygusal ve davranışsal unsurlar daha ağır bastığı söylenebilir.

İşgörenlerdeki güven algısı, işe yönelik davranışları etkilediği gibi, örgütsel verimliliğin de bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Dahası güvensizlik duygusu olumlu davranışları sabote etmek gibi pasif-agresif davranışların artmasına yol açabileceği gibi, diğer işgörenlerin bu durumdan etkilenmesine ve sinisizmin teşvik edilmesine neden olabilir. Sinisizm ile ilgili yakın dönemli araştırmalarda; kavramın, “bireyin diğer insanların eylemlerine ve yaptığı iyiliklere karşı saygı ve güven duymayarak, başkalarının sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanması ve insan doğasına karşı bir güvensizlik”, olarak tanımlandığı görülmektedir (Güner vd., 2012:78).

Örgütsel sinisizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramı, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır (Kalağan, 2009:84). Örgütsel sinisizm, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin artmasına neden olmaktadır (Boyalı, 2011:40).

Kanter ve Mirvis'in (1989) yapmış oldukları çalışmada; sinisizm ile yönetime ve iş arkadaşlarına duyulan güven arasında bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, sinisizmin örgüt içindeki güven seviyesinin bir göstergesi olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Fero'nun (2005) çalışmasının sonuçlarında da örgütsel sinisizmle örgüt içindeki güven seviyesi arasında anlamlı ölçüde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar, Dirks ve Ferrin'in (2001) ve Hardy ve Smith'in (1988), sinik davranışların yüksek güvensizliğin göstergesi olduğu sonucuna ulaştıkları çalışmalarıyla tutarlılık gösterir. Mino'nun (2002) kamu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Güner vd., 2012:78-79).

Whitener vd.(1998), 229 işgören üzerinde yaptığı çalışma sonucunda sinisizm ve güven arasında negatif ilişki bulmuştur. Ribbers (2009) 124 işgören üzerinde yaptığı çalışma sonucunda dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel değişim sinisizmi arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Güner vd. (2012) Aksaray ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 144 işgören üzerinde yaptığı çalışmaya göre örgütsel sinisizmin bilişsel boyutu ile örgüte güven arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel sinisizmin duyuşsal tepki boyutu ile

örgüte güven arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel sinisizmin davranışsal boyutu ile örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Örgütsel sinisizmin bilişsel boyutu ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Bu görgül araştırmaların neticesinde, örgütsel sinisizm ve örgütsel güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel güven düzeyi azaldıkça, örgütsel sinisizm düzeyinin artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.2.3 Örgütsel Adalet- Örgütsel Sinisizm İlişkisi

Bireyin olumsuz çalışma deneyimleri sonucu gelişen öğrenilmiş bir inanç ve eleştirel bir yargı olduğu belirtilen örgütsel sinisizm, Naus'a (2007) göre; işgörenlerin örgütte, dürüstlükten yoksun, sahtekâr ya da samimiyetsiz ve adaletsiz yaklaşımın varlığına yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, örgüt içinde çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen adaletsizlik algılarının işgörenlerin örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir rol oynayacağı düşünülebilir. Yazında var olan az sayıda çalışmaya bakıldığında da örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki söz konusu ilişkiyi doğrulayan sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2009:189).

Andersson (1996), sinik tutumun benimsenmesinin, işgörenlerin emeklerine karşılık elde ettikleri çıktılar, bu çıktıların belirlenmesinde kullanılan süreçler ve kendilerine yöneltilen davranış açısından çalıştıkları örgütlerin adil olmadığına dair bir algı ile baş etmesine yardım eden bir tepki olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre işgörenler, elde ettikleri çıktıların (ücret, terfi), bu kararların alındığı süreçlerin ve yönetici pozisyonunda olan bireylerin kendilerine yönelik davranışının adilliğini değerlendirirler. İşgörenler, finansal ve sosyo-kültürel açıdan önemli etkiye sahip olan bu boyutlarla ilgili kararlar ve durumlara özellikle daha çok dikkat etme ve adil olmadığını algıladıklarında olumsuz tepki gösterme eğilimindedirler. Bu bağlamda, işgörenler örgütsel kararlarda ve yönetsel faaliyetlerde önyargı ve

haksızlık olduğunu algıladıkları takdirde, kızgınlık, kırgınlık ve hatta öfke gibi olumsuz duygular yaşayabilmektedirler (Efeoğlu ve İplik, 2011:350).

İşgörenler örgütteki rolleri doğrultusunda beklenti içinde olurlar ve örgütün kendilerine nasıl davranması gerektiği hususunda beklenti içindedir. Zayıf iletişim, yönetsel yetersizlik algısı, yönetsel kararlarda etkin olamama, görev belirsizliği ve rol çatışması, dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimli bir adalet anlayışı algısının zedelenmesine sebep olmaktadır. Algılanan adaletsizlik, ilerleyen süreçte psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına yol açmaktadır (Davis ve Gardner, 2004:442).

Örgütsel adalet, örgütsel sinisizmi etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinisizm tutumlarının daha çok yükseldiği belirlenmiştir (Kalağan, 2009:71). Örgütsel adaletsizlik sonucunda işgören; güvensizlik, bağlılığın azalması, tatminsizlik, umursamama, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı genel saldırgan davranışlar, kızgınlık, küskünlük vb. olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmektedir. Kendisine adil davranılmadığını düşünen bir işgören, bu duruma sebep olduğunu düşündüğü işgören veya işvereni cezalandırma yoluna gidebilmekte ve örgüte karşı sinik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Skarlicki vd., aktaran Söyük, 2007:103).

Lind ve Tyler'in (1988) çalışmasında, kazanımları belirlemek için kullanılan süreçlerin ve prosedürlerin adil olması, örgüt tarafından işgörelere ne kadar değer verildiğini anlamak için kullanılan kilit bir gösterge olduğu vurgulanmaktadır. Adaletsiz olarak algılanan süreçler, işgörenlerin öz saygılarını tehdit ettiği ve işgörelere insan olarak değer verilmediğini hissettirdiği için, olumsuz tutumlara neden olmaktadır (Fitzgerald, 2002:11). İşgörenler örgütlerinde ne denli adaletsizlik fark ederlerse, liderlere, yöneticilere hatta iş arkadaşlarına karşı o denli olumsuz tutum ve davranışlar içine girebilirler. Olumsuz tutum ve davranışlar da işgörenlerin sinik olmasına sebep olacaktır. Örgüt içinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti sağlanmadığında, işgörenlerde oluşabilecek sinisizm, işe yabancılaşma, örgüte güvensizlik, motivasyonun düşmesi, işten ayrılma gibi sonuçlar

doğurabilecektir (Çağ, 2011:95). James (2005), 274 işgören üzerinde uyguladığı çalışmasının sonucunda, örgütsel sinisizm ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Bernerth vd. (2007), 117 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ile örgütsel sinisizm arasında negatif bir ilişki tespit etmiş; süreç adaleti ve örgütsel adalet arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Kutanis ve Çetinel'in 2009 yılında yaptıkları çalışmanın sonucunda örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algıya sahip olan akademisyenlerin daha fazla sinik tutum sergiledikleri sonucu saptanmıştır. Tokgöz (2011), özel sektörde çalışan 162 kişi üzerinde uyguladığı çalışma neticesinde örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli düzeyde negatif bir ilişki bulmuştur.

Çağ'ın (2011), özel sektörde 300 işgörenle yaptığı çalışmada, işgörenlerin dağıtım adaleti algısı ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, işgörenlerin süreç adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu araştırmada, işgörenlerin etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Efeoğlu ve İplik (2011), 241 tıbbi mümessil üzerinde uyguladığı çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna göre, işgörenlerin adaletle ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, çalıştıkları örgüte yönelik sinik tutum sergileme oranları düşmektedir. Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sinisizm tutumunun boyutları arasındaki ilişki düzeylerini gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise; örgütsel sinisizmin bilişsel boyutu ile adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutları arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki, kişilerarası boyutu ile ise yine negatif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Duyuşsal boyutun örgütsel adaletin tüm boyutları ile arasında orta düzeyde negatif bir ilişki tespit edilirken, davranışsal boyutun dağıtım ve kişilerarası boyutu ile arasında düşük

düzeyde negatif bir ilişki, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet boyutları ile arasında ise orta düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıda yer verilen çalışmalar ışığında örgüt içindeki adaletsizlik algısının örgütsel sinisizmin önemli belirleyicilerinden biri olacağı söylenebilir. Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel sinisizmin bilişsel duyuşsal ve davranışsal boyutları ile örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu söylenebilir.

3 YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Yazın taramalarında, örgütsel adalet ve örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm veya örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm ilişkileri ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak sadece örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Önceki bölümlerde, örgütsel adalet ile hem örgütsel güven hem de örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun dışında, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında da anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde; algılanan örgütsel adaletin, bazı değişkenler (örgütsel bağlılık, örgütsel performans, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme vb. tutumlar) üzerinde aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında, örgütsel güvenin; örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm ilişkisi üzerinde de bir aracılık etkisinin olabileceği söylenebilir.

Bu açıklamalardan hareketle, kuramsal veriler ışığında, çalışmada aşağıdaki hipotezler sınanmaya çalışılacaktır.

Hipotez 1: Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

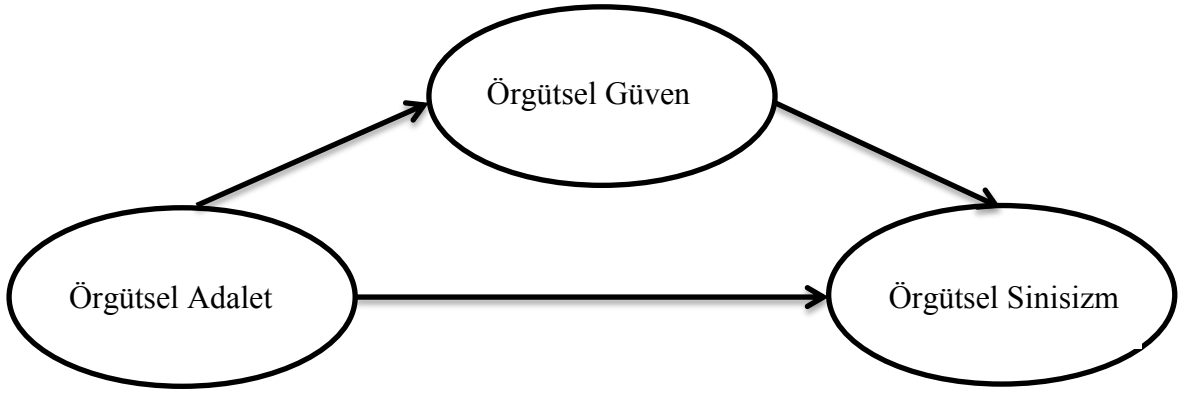
Hipotez 2: Örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif

bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

Model, araştırmada temel kavramlar olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışmada önerilen model Şekil 4.1'de görsel olarak ifade edilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Kalkınma Ajanslarında çalışan Birim Başkanı, Uzman Personel ve Destek Personelinden oluşan 911 kişidir. Anket formlarına geri dönüş neticesinde; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın örnekleme, Kalkınma Ajanslarında çalışan 306 işgören olmuştur.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Araştırmada veri toplama araçları olarak dört bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik

değişkenleri araştırılmıştır. İkinci bölümde, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Örgütsel Adalet Ölçeği, üçüncü bölümde, işgörenlerin örgütsel güven algılarını ölçmek amacıyla Örgütsel Güven Ölçeği ve dördüncü bölümde işgörenlerin sinisizm düzeylerini ölçmek için Örgütsel Sinisizm Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada işgörenlerin ifadelere ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile 5'li Likert Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum, ifadelerinden oluşmaktadır.

Demografik değişkenler: Katılımcılardan, araştırma sonuçlarına etkisi olabileceği düşünülen, cinsiyet, yaş, Ajanstaki çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerini işaretlemeleri istenmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Ajans personelinin, Kalkınma Ajanslarına ilişkin adalet algıları, Colquit (2001) tarafından geliştirilen; Karabay (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile ölçülmüştür. Karabay'ın çalışmasında; Colquit tarafından, işlemsel adalet, dağıtimsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutlu olarak ele alınan anket çalışması, yazın kısmında da incelendiği gibi, süreç adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutta ele almıştır. İfadelere örnekler: "Hukuki, sosyal ve mali haklarımın (ücret, prim, terfi, izin gibi) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan sistemler) yapılan işlemler tutarlı bir şekilde uygulanır" ve "İşyerimde elde ettiğim hukuki, sosyal ve mali haklar (ücret, prim, terfi, izin gibi) işyerime yaptığım katkıyla uyumludur"dur.

Örgütsel Güven Ölçeği: Örgütsel güveni ölçmek üzere, Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Tüzünün doktora tezinde kullandığı bu anket çalışması, Bromiley ve Cummings'in (1996), güveni, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelediği anket çalışmasının kısa formudur. Kısa formun seçilmesinin sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ölçek geçerlilik testi için Bentler" s Comparative Fit Index

üzerinden 0,98 skor almıştır (Tüzün, 2006:111). İfadelere örnekler: “Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alışverişinde doğruyu söyler” ve “Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum”dur.

Örgütsel Sinisizm Ölçeği: Örgütsel sinizmi ölçmek için ise Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen bilişsel boyuta ait beş ifade, duyuşsal boyuta ait dört ifade ve davranışsal boyuta ait dört ifade olmak üzere toplam on üç ifadeden oluşan “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” kullanılmıştır. Brandes vd. tarafından son şekli verilen formu ilk kez Kalağan araştırmasında kullanmıştır. İfadelere örnekler: “Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” ve “Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım”dır.

Ölçeklerin uygulanabilirliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla anket soruları 32 kişiye dağıtılmış ve geri dönüşler alınmıştır. Test çalışmasında yapılan analizler neticesinde Cronbach Alfa değerleri Örgütsel Adalet Ölçeği için 0,961, Örgütsel Güven Ölçeği için 0,907 ve Örgütsel Sinizim Ölçeği için 0,955 olarak belirlenmiştir. Daha sonra anket çalışması www.surveey.com internet sitesi üzerinden e-posta aracılığıyla Kalkınma Ajanslarında çalışan tüm personele ulaştırılmış ve 321 adet anket doldurulmuştur. Özensiz doldurulan 15 anket analizlere dâhil edilmemiş olup toplam 306 geçerli anket elde edilmiştir.

3.4 VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS Statistics 17.0 istatistik programından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm ilişkisindeki aracı rolünü belirlemek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4 BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 ORTAK YÖNTEM VARYANS ANALİZİ

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan çok ölçme metoduna dayanması, durumunu ifade etmektedir. Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir yöntem ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir. Bu durum, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkar. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir. Bu kapsamda, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varsayından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Bolat, 2011:260).

Bu amaçla, üç değişken ile ilgili toplam 45 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam

7 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar toplam varyans olan %76'nın, sırasıyla %24, %2, %2, %1 ve %1'ini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

4.2 FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,944'tür. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=5946,008$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel güven ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 4.1 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=306)

Ölçek Maddeleri	Örg. Adalet
Hukuki, sosyal ve mali haklarımın (ücret, prim, terfi, izin gibi) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan sistemler)...	
...düşünce ve duygularımı açıkça ifade edebilirim.	,719
... yapılan işlemler üzerinde etkili olabilirim.	,722
... yapılan işlemler tutarlı bir şekilde uygulanır.	,800
... yapılan işlemler objektif olarak uygulanır.	,789
... yapılan işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.	,766
... yapılan işlemler ile ilgili olarak itirazda bulunabilir ve bunların düzeltilmesini isteyebilirim.	,662
... yapılan işlemler etiksel ve ahlaki kurallar açısından uygundur.	,733
İşyerimde elde ettiğim hukuki, sosyal ve mali haklar (ücret, prim, terfi, izin vb)	
... işteki çabamla uyumludur.	,866
... çalıştığım işe uygundur.	,798
... işyerime yaptığım katkıyla uyumludur.	,875
... gösterdiğim performansla uygundur.	,887
Amirim hukuki, sosyal ve mali haklarımın (ücret, prim, terfi, izin vb.) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan sistemler)...	
... bana karşı nazik davranır.	,847
... bana değer verdiğini gösterir.	,798
... bana karşı saygılı davranır.	,814
... bana karşı haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	,612
... benimle konuşurken dürüst davranır.	,784
... kullanılan işlemleri her yönüyle açıklar.	,822
... kullanılan işlemlere yönelik mantıklı açıklamalar getirir.	,807
... kullanılan işlemler ile ilgili ayrıntıları zamanında aktarır.	,775
... kullanılan işlemler ile ilgili bilgileri aktarırken herkesin anlayabileceği şekilde açıklama yapar	,763
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%56,640 %10,455 %5,985 %5,122
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%56,640 %67,095 %73,080 %78,201
KMO Değeri	0,944
Barlett Sphericity Değerleri	$X^2 = 5946,008$; $p < 0,001$

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu boyut toplam varyansın %78,201'ini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,887'den (11. madde), 0,612'ye (15. madde) kadar değişmektedir.

Tablo 4.2 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=306)

Ölçek Maddeleri	Ort.	Std. Sapma	Madde silinirse ölçek ort.	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde, Toplam Korelasyon	Madde silinirse Alfa Değeri
Hukuki, sosyal ve mali haklarının (ücret, prim, terfi, izin gibi) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan sistemler)...						
... düşünce ve duygularımı açıkça ifade edebilirim.	2,73	1,076	50,40	203,086	,724	,957
... yapılan işlemler üzerinde etkili olabilirim.	2,32	,983	50,80	207,181	,647	,958
... yapılan işlemler tutarlı bir şekilde uygulanır.	2,38	,989	50,74	204,048	,758	,956
... yapılan işlemler objektif olarak uygulanır.	2,42	,993	50,70	203,496	,775	,956
... yapılan işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.	2,59	,965	50,54	204,872	,747	,957
... yapılan işlemler ile ilgili olarak itirazda bulunabilir ve bunların düzeltilmesini isteyebilirim.	2,47	1,065	50,65	204,988	,666	,958
... yapılan işlemler etiksel ve ahlaki kurallar açısından uygundur.	2,60	1,013	50,52	202,939	,779	,956
İşyerimde elde ettiğim hukuki, sosyal ve mali haklar (ücret, prim, terfi, izin gibi) ...						
... işteki çabamla uyumludur.	2,50	1,022	50,62	204,517	,714	,957
... çalıştığım işe uygundur.	2,85	,967	50,27	207,321	,653	,958
... işyerime yaptığım katkıyla uyumludur.	2,60	1,004	50,53	204,912	,714	,957
... gösterdiğim performansla uygundur.	2,51	1,015	50,61	205,261	,693	,957
Amirim hukuki, sosyal ve mali haklarının (ücret, prim, terfi, izin vb.) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan sistemler)...						
... bana karşı nazik davranır.	3,09	1,017	50,03	203,960	,738	,957
... bana değer verdiğini gösterir.	2,67	,991	50,45	204,360	,745	,957
... bana karşı saygılı davranır.	3,15	1,047	49,98	204,318	,703	,957
... bana karşı haksız yorum ve eleştiriler yönetir.	3,32	1,025	49,81	209,310	,542	,959
... benimle konuşurken dürüst davranır.	2,63	1,029	50,49	202,847	,769	,956
... kullanılan işlemleri her yönüyle açıklar.	2,55	,940	50,57	205,105	,759	,956
... kullanılan işlemlere yönelik mantıklı açıklamalar getirir.	2,58	,962	50,54	203,941	,785	,956
... kullanılan işlemler ile ilgili ayrıntıları zamanında aktarır.	2,47	,969	50,65	205,178	,732	,957
... kullanılan işlemler ile ilgili bilgileri aktarırken herkesin anlayabileceği şekilde açıklama yapar	2,68	,986	50,44	204,484	,744	,957
Alpha Değeri = 0,959 N = 306 Madde Sayısı = 20						

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları tablo 4.2'de görülmektedir. Uygulanan ölçeğin

güvenilirliği Cronbach Alfa katsayılarının analizi ile saptanmış olup, genel güvenilirlik düzeyi, Cronbach Alfa (α): 0,959 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Güven: Örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınıranabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,926'dır. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=2959,129$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel güven ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 4.3 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=306)

Ölçek Maddeleri	Örgütsel Güven
Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alışverişinde doğruyu söyler.	,821
Çalıştığım işyerindeki insanlar müzakere yaptıkları konularda hükümlülüklerine uyarlar.	,711
Çalıştığım işyeri güvenilir bir kurumdur.	,672
Çalıştığım işyerindeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.	,699
Çalıştığım işyerinin çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.	,680
Çalıştığım işyerinin, sorunlarımızdan fayda elde edeceğini düşünüyorum.	,628
Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.	,700
Çalıştığım işyeri çalışanlarını yanlış yönlendirmez.	,683
Çalıştığım işyerinin verdiği sözlerden kaçtığını düşünüyorum.	,673
İşyerinin çalışanların zayıflıklarından fayda sağladığını hissediyorum.	,650
Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla ortak beklentileri hakkında adaletli fikir alışverişi yaptığını düşünüyorum.	,779
Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla adaletli görüşme yaptığını düşünüyorum.	,799
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%62,054
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%8,750
KMO Değeri	0,926
Barlett Sphericity Değerleri	$\chi^2=2959,129$; $p<0,001$

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu boyut toplam varyansın %70,803'ünü açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,821'den (1. madde), 0,628'e (6. madde) kadar değişmektedir.

Tablo 4.4 Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=306)

Ölçek Maddeleri	Ort.	Std. Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ort.	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde, Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Alfa Değeri
Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alışverişinde doğruyu söyler.	2,61	,938	29,85	75,328	,685	,941
Çalıştığım işyerindeki insanlar müzakere yaptıkları konularda yükümlülüklerine uyarlar.	2,70	,866	29,77	76,553	,664	,941
Çalıştığım işyeri güvenilir bir kurumdur.	2,72	1,010	29,74	73,209	,760	,938
Çalıştığım işyerindeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.	2,83	1,123	29,63	71,224	,785	,937
Çalıştığım işyerinin çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.	2,75	1,092	29,72	71,686	,783	,937
Çalıştığım işyerinin, sorunlarımızdan fayda elde edeceğini düşünüyorum.	2,98	1,086	29,48	72,408	,745	,939
Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.	2,58	,884	29,88	74,550	,788	,938
Çalıştığım işyeri çalışanlarını yanlış yönlendirmez.	2,65	,950	29,81	73,675	,784	,937
Çalıştığım işyerinin verdiği sözlerden kaçtığını düşünüyorum.	2,87	1,051	29,59	72,478	,770	,938
İşyerinin çalışanların zayıflıklarından fayda sağladığını hissediyorum.	2,89	1,049	29,57	72,619	,763	,938
Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla ortak beklentileri hakkında adaletli fikir alışverişini yaptığını düşünüyorum.	2,44	,871	30,03	76,465	,666	,941
Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla adaletli görüşme yaptığını düşünüyorum.	2,43	,925	30,03	75,235	,702	,940
Alpha Değeri = 0,944 N = 306 Madde Sayısı = 12						

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış olup sonuçları tablo 4.4'te görülmektedir. Uygulanan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayılarının analizi ile saptanmış olup, genel güvenilirlik düzeyi, Cronbach Alfa (α): 0,944 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Sinisizm: Örgütsel sinisizm ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,934'tür. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=4561,886$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel güven ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 4.5 Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=306)

Ölçek Maddeleri	Örgütsel Sinisizm
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	,816
Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	,618
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	,712
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	,696
Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,747
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	,916
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	,924
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.	,943
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	,819
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	,738
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	,678
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	,707
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	,738
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%68,774
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%8,552
KMO Değeri 0,934	Barlett Sphericity Değerleri $\chi^2 =4561,886$; $p<0,001$

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu boyut toplam varyansın %77,327'sini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,943'den (8. madde), 0,618'e (2. madde) kadar değişmektedir.

Tablo 4.6 Örgütsel Sinizim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=306)

Ölçek Maddeleri	Ort.	Std. Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ort.	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde, Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Alfa Değeri
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	3,58	1,047	39,12	127,703	,811	,958
Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	3,28	1,037	39,43	129,905	,719	,960
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	3,49	1,002	39,22	128,998	,789	,959
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	3,62	1,074	39,09	128,179	,766	,959
Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	3,43	,974	39,28	128,687	,830	,958
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	3,07	1,202	39,64	123,646	,856	,957
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	2,93	1,230	39,78	123,662	,833	,957
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	3,13	1,233	39,58	124,009	,818	,958
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	3,36	1,210	39,35	125,106	,791	,959
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	3,17	1,183	39,54	124,728	,827	,958
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	3,12	1,153	39,58	126,499	,777	,959
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	3,22	1,146	39,49	127,392	,745	,960
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	3,29	1,176	39,42	125,883	,785	,959
Alpha Değeri = 0,961 N = 306 Madde Sayısı = 13						

Örgütsel sinisizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış olup sonuçları tablo 4.6'da görülmektedir. Uygulanan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayılarının analizi ile saptanmış olup, genel güvenilirlik düzeyi, Cronbach Alfa (α): 0,961 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

4.3 ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.7 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm İlişkisi

	Ort.	Std. Sapma	Cinsiyet	Yaş	Ajans Tecrübesi	Toplam Tecrübe	Örg. Adalet	Örg. Güven	Örg. Sinisizm
Cinsiyet	1,2876	,45338	1						
Yaş	2,9379	,89776	- ,117*	1					
Ajans Tecrübesi	2,6471	,56650	-,063	,421**	1				
Toplam İş Tecrübesi	2,7353	1,0139	-,098	,738**	,573**	1			
Örgütsel Adalet	2,6372	,75668	,023	,113*	,005	,096	1		
Örgütsel Güven	2,8181	,25722	-,009	,028	,094	,106	,215**	1	
Örgütsel Sinisizm	3,2853	,93574	-,025	-,131*	,006	-,114*	-,772**	-,166*	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (çift kuyruklu); $N = 306$.

Tablo 4.7'ye göre örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = 0,215^{**}$). Bu bulgulardan hareketle "örgütsel adalet ile

örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez 1 kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = -0,772^{**}$). Bu bulgulardan hareketle “örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez 2 kabul edilmiştir.

4.4 ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (örgütsel adalet) ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (örgütsel güven) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak yine bağımsız değişken (örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (örgütsel sinisizm) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (örgütsel güven) ile bağımlı değişken (örgütsel sinisizm) arasında bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) bağımlı değişken (örgütsel sinisizm) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisi”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Bolat, 2011:262). Üç aşamalı regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.8 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm İlişkisi

Değişkenler	Örgütsel Güven	Örgütsel Sinisizm
Model 1		
1. Cinsiyet	-,010	
2. Yaş	-,129	
3. Ajanstaki Çalışma Süresi	,063	
4. Toplam Çalışma Süresi	,146	
5. Örgütsel Adalet	,187*	
R2	,053	
Model 2		
1. Cinsiyet		-,012
2. Yaş		-,033
3. Ajanstaki Çalışma Süresi		,048
4. Toplam Çalışma Süresi		-,045
5. Örgütsel Adalet		-,776**
R2		,618
Model 3		
1. Cinsiyet		-,012
2. Yaş		-,035
3. Ajanstaki Çalışma Süresi		,049
4. Toplam Çalışma Süresi		-,041
5. Örgütsel Güven		-,022
6. Örgütsel Adalet		-,771**
R2		,618

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (çift kuyruklu); $N = 306$.

Tablo 4.8'den de görüldüğü gibi, öncelikle örgütsel adalet ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve örgütsel güvenin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, örgütsel adalet değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel güven değişkenindeki değişikliğin 0,187'sini ($p < ,05$) açıklamaktadır.

Oluşturulan ikinci modelde, örgütsel adalet ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve örgütsel sinisizmin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, örgütsel adalet değişkeni, örgütsel sinisizm değişkenindeki değişikliğin -0,776'sını ($p < ,001$) açıklamaktadır.

Oluşturulan üçüncü modelde ise, örgütsel güven, örgütsel adalet ve kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel adalet ile kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve örgütsel sinisizmin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, örgütsel güven, örgütsel sinisizmin -0,022'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle “Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez 3 reddedilmiştir.

Yine bu modele göre, örgütsel adalet değişkeni, örgütsel sinisizm değişkenindeki değişikliğin -0,771'ini ($p < ,001$) açıklamaktadır. Bu aşamada, örgütsel adaletin, örgütsel sinisizm üzerindeki etkisinin değişmediği ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle “Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.” şeklindeki hipotez 4 reddedilmiştir.

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle, yazınsal alanda araştırma yapılmış ve kuramsal temeller oluşturulmuş daha sonra araştırma örneklemi olarak yönetim ve organizasyon bakımından geniş ve hiyerarşik bir örgütlenme yapısına sahip olan Kalkınma Ajansları seçilmiştir.

5.1 ELDE EDİLEN BULGULAR

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm ile ilgili kuramsal temelleri görgül açıdan incelemek için Kalkınma Ajanslarında bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir:

Örgütsel adalet ($x= 2,6372$), örgütsel güven ($x= 2,8181$) ve örgütsel sinisizm ($x= 3,2853$) ile ilgili ortalamalar oldukça yüksektir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; örgütsel adalet anketinin Cronbach Alfa katsayısı 0,959, örgütsel güven anketinin Cronbach Alfa katsayısı 0,944 ve örgütsel sinisizm anketinin Cronbach Alfa katsayısı 0,961 değeri ile her bir boyutun içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bütünsel olarak örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur ($r = -0,772^{**}$). İlişkinin yönü çerçevesinde, yazın taramasında incelenen araştırmaların geneliyle (James (2005), Bernerth vd. (2007), Kutanis ve Çetinel (2009), Tokgöz (2011), Efeoğlu ve İplik (2011)) benzeştiği söylenebilir. Ancak burada dikkat çeken husus ilişkinin şiddetidir. Yani anket uygulanan kurumlarda çalışan personelin adalet algı düzeyleri düştükçe örgüte yönelik sinik tutum sergileme oranları yükselmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = 0,215^{**}$). Bu sonuç, yazında incelenen diğer araştırmalarla (Alexandar ve Ruderman (1997), Staley (1998), Cohen-Charash ve Spector (2001), Polat (2007), Toplu (2010), İşcan ve Sayın (2010), Kılıçlar (2011)) benzerlik göstermektedir. İşgörenler, çalıştıkları örgütlerini adaletli olarak algıladıklarında, örgüte duydukları güven derecesi de yükselmektedir. Aynı şekilde işgören çalıştığı örgütü adaletsiz olarak algıarsa, örgüte duyduğu güven azalacaktır.

Yazın incelendiğinde, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Whitener vd.(1998), Ribbers (2009), Güner vd. (2012)). Ancak bu çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel sinisizm üzerinde etkisinin olmadığı, asıl belirleyicinin örgütsel adalet olduğu görülmektedir.

Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiye örgütsel güven dâhil edildiğinde, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasındaki anlamlı ilişki değişmemektedir. Sonuç olarak; örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracı rol oynamadığını söylemek olanaklıdır.

5.2 ÖNERİLER

Bu çalışma sonucunda; işgörenlerin sinik tutum sergilemelerinin en önemli nedeninin örgütteki adalet eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Örgütsel sinisizmin, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Örgütteki işlemlerde, ödüllerin ve cezaların dağıtımında adaletsizlik olduğunu düşünen işgören, sinik tutumlar takınacak ve performansında azalmalar gözlenecektir. Bu sonuçlar neticesinde, yöneticilerin örgütteki verimi artırmak için adaletli davranmaları gerekmektedir.

Örgüt içerisindeki adalet algılamasını geliştirmek amacıyla yönetim, açık ve anlaşılır prosedürler oluşturmalı ve bunu bütün işgörenlerin ulaşabileceği bir yerde bulundurmalıdır. Oluşabilecek yanlış anlaşılımların giderilmesi konusunda bilgilendirme kanallarının açık bulundurulması yerinde olacaktır.

Örgütteki tüm birimlerin, hedef ve görevlerine ilişkin süreçlerle ilgili detaylı bilgilerin bütün işgörelere doğru şekilde aktarılması gerekir. işgören sadece kendi hedef alanını bilmekle kalmamalı diğer birimlerinde görev ve sorumlulukları hakkında bilgi edinmelidir. Hatta bu amaçla toplantılar düzenlenmeli, gelecekteki gereksinimler hakkında da bilgilendirmeye gidilmelidir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için yöneticilere şunlar önerilebilir:

- Yöneticiler etik davranışta bulunmalıdır,
- Yöneticiler keyfi uygulamalardan kaçınmalıdır ve kuralları herkese eşit uygulamalıdır,
- Yöneticiler; işgörelere verilen ödül, görevlerin dağılımı, eğitimler ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranmalıdır,

- İşgörenlere, kararların hangi gerekçelere göre alındığı açıklmalıdır.
- Her örgütün bir ödül yönetmeliği olmalı, dağıtımların neye göre yapıldığı belirlenmelidir. İşgörenin maddi ve manevi ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır.
- Yöneticiler ulaşılabilir ve açık olmalı ve bunu işgörenlere göstermelidir,
- İşgörenlerin karar verme sürecine katılımları sağlanmalıdır,

Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan önemli nedenlerden biri de, işgörenlerin örgüte, örgüt strateji ve politikalarına, iş arkadaşlarına, işletme sahiplerine ve yöneticilerine duydukları güven eksikliğidir. Örgütteki güvene dayalı iklimin işgörenlerin örgüte yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal yöndeki olumsuz tutumlarını azaltacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütte güven ortamının azalması sonucunda işgörenlerin sinik tutumlar sergileyeceği anlaşılmaktadır. Örgütte güven ortamının tesis edilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasından sorumlu olan yöneticilerin ve liderlerin bu hususları göz önünde bulundurarak çalışmalarını yürütmesi beklenmektedir.

İçinde bulunduğumuz çağın değişken çevre koşulları düşünüldüğünde örgütlerin başarısının büyük ölçüde işgörenlerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapı taşlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Güven olmadan örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri ve hedefledikleri performansı yakalamaları çok mümkün değildir. Güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için tüm işgörenlerin, örgütün uygulamaları adil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmak önemlidir.

Sonuç olarak; örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, işgörenlerin yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; alınan kararların adil olduğuna inanmaları ve tatmin seviyelerinin yüksek olması ile ilişkilidir. Yöneticiler tarafından bu olumlu duyguları ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir ve bu duyguları artırıcı çalışma koşulları sağlanmalıdır. İşgörenlerin örgütsel güven algılarını artırmak için yöneticilere şunlar önerilebilir:

- Yöneticiler işgörenlere adil davranarak, onların adalet ve eşitlik algılarını yükseltmelidir,
- Yöneticiler, işgörenlerin iş tatmini, bağlılık ve örgütsel kimlik algılarını yükseltici çalışmalar yapmalıdır,
- Yöneticiler işbirliğine ve paylaşıma önem vermelidir,
- Yöneticiler olumlu, açık bir örgüt kültürü yaratarak etkili ve açık iletişim sistemi kurmalı ve bu süreçte örnek model olmalıdır,
- İşgörenlerde etik algısı yaratmak için, her örgütte etik standartlar belirlenmelidir.
- İşgörenin düşüncelerine önem verilmeli, alınan kararlarda doğruluk ön planda olmalı, işler etik standartlara göre yapılmalı, etik standartlara uymayan işgörenler disipline edilmelidir.
- İşgörenlerle etik kurallar içerisinde iletişimde bulunmalı, sadece sonuçlarda değil sonuçlara giden yollarda da doğruluk ve dürüstlük ön planda olmalıdır.
- İşgörenlerin, örgütün misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle ilgili etkinlik ve toplantılara katılımları sağlanmalıdır,
- Yöneticiler ulaşılabilir ve açık olmalı ve bunu işgörenlere göstermelidir,
- İşgörenlerin karar verme sürecine katılımları sağlanmalıdır,
- Yöneticiler eleştiriye açık olmalı ve işgörenler eleştiri yapmaya özendirilmelidir,
- Herhangi bir davranış ya da söylemden dolayı rahatsız olan işgören bunu rahatça gerekli birime şikâyet edebilmeli, üzerinde herhangi bir korku algısı hissetmemelidir.

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı artıkça örgütsel sinisizm algısı azalmaktadır. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özellikler, örgütsel sinisizmin azalmasında doğrudan ve dolaylı olarak etkili olacaktır. Bu nedenle yöneticilere ve işgörenlere bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması açısından önemlidir.

Örgütlerde ortaya çıkan sinisizm olgusunu yönetmek için bazı etkin stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Örgütsel sinisizmi yönetme stratejilerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Özler vd., 2010:55):

- İşgörenler kendileri ile ilgili alınan kararlara katılımının sağlanması,
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirme,
- İşgörelere danışmanlık yapma,
- Örgüt içerisinde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturma,
- Örgüt içerisindeki rekabeti yönetme,
- İşgörelere değişiklikler hakkında bilgilendirme,
- Zaman verimliliğini artırma,
- Empatik bir yaklaşım benimseme,
- Güvenirliliği artırma,
- Geçmişten dersler çıkarma,
- İşgörelere bakış açısından değişikli görme,
- İşgörelere yeni fırsatlar sunma.

5.3 GELECEĞE DÖNÜK YAZINSAL TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütsel başarılar için işgörelere sinik tutumlar sergilemelerinde örgütsel adaletin önemli bir değişken olduğu yapılan birçok çalışmada ortaya konmuştur. Ancak örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında, örgütsel güvenin üçüncü bir değişken olarak, aracılık rolü üstlendiği ileri sürülen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma, yazında bu alandaki eksikliği doldurması açısından önemlidir.

Örgütsel sinisizm ve diğer kavramlarla ilişkisi ülkemiz ve dünya yazınları için yeni konulardır. Bu nedenle örgütsel davranış alanındaki diğer konularla aralarındakileri ilişkileri ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma, her iki konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalara yol gösterecek nitelikte olduğundan önemlidir.

Bu çalışma, Kalkınma Ajansı işgörenleri arasında yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışma sonuçları sadece adı geçen örgütü kapsamaktadır. Ayrıca işgörenlerin örgüte olan güven seviyelerinin ve adalet algılarının çeşitli faktörlere göre artabileceği veya azalabileceği düşünüldüğünde elde edilen sonuçların zaman unsuruna göre değerlendirilmesi daha güçlü bir ilişkiyi ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu nedenle oluşturulan anketlerin güvenilirliklerini artırmak amacıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektör ve meslek gruplarını içeren örgütlerde test edilmesi önemlidir.

Bu çalışma Türk idari sisteminde farklı bir yapı sayılabilecek Kalkınma Ajansları örneklem seçilerek yapılmıştır. Kalkınma Ajansları farklı coğrafi bölgelerde kurulmuş, yapısı gereği yönetimlerinde çok farklı dinamikleri barındıran örgütlerdir. Her bir Ajansın yönetimi ve uygulamaları birbirinden farklı ve bağımsız olduğu için ortak bir paydada buluşmaları zordur. Farklı bir araştırma büyük ölçekli Kamu Kurumlarında ya da özel sektör işletmelerinde uygulanabilir.

Örgütsel sinizm, güncel bir kavram olduğu için; yazın kısmında verilen bilgiler ışığında, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı farklı çalışmalar da yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel vatandaşlık düzeyi, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, yabancılaşma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler irdelenebilir.

Bu çalışmada örgüte yönelik adaletsizlik algılarının işgörenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde çok etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmış olsa bile sinik tutumlara sadece adaletsizlik algısının neden olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. İşgörenlerin sinik tutumlar içerisine girmesinde negatif algılanan örgütsel adalet dışında; aşırı stres, ağır iş yükü, örgütteki koordinasyon eksikliği, yan ve sosyal hakların yetersizliği, psikolojik sözleşme ihlali gibi değişkenlerin etkileri ölçülebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), s. 269-292.
- Acar, Gökhan. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi. T.C. Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Akman, Gülhan. (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması. T.C. İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aksoy, Meryem. (2009). İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi. T.C. Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Aktaş, Erdem. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Akyüz, Bülent. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Andersson, Lynne M., Bateman, Thomas S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, s. 449-469.
- Arkun, Tülin. (2011). İşyeri İzleme Faaliyetleri İle Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İlişkisi. T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Arslan, Yahya. (2009). Kurumsallaşma Ve Örgütsel Güven İlişkisi. T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Atalay, Dilek Dürdane. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi. T.C. Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Atalay, İlker. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Aykut, Serap. (2007). Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları, Pendik İlçesi Örneği. T.C. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Balıkçioğlu, Sevgi. (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. T.C. Mustafa Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Barut, Basri. (2005). Siyasal Reklamcılık Özelinde Siyasal Tutumların Oluşması Süreci, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 295-317.
- Bernerth, Jeremy B., Armenakis, Achilles A., Feildi, Hubert S., Walker, H. Jack. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment, A Study of Important Organizational Change Variables. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43, No. 3, September 2007, s. 303-326.
- Bolat, Oya İnci. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 255–266.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran, Cilt: 11, Sayı: 19, s. 75-94.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer, Seymen, Oya Aytemiz. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı: 21, s. 215-239.
- Bommer, William H., Rich, Gregory A., Rubin, Robert S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. Journal of Organizational Behavior, 26, s. 733–753.
- Boyalı, Handan. (2001). Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Brandes, Pamela, M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. University of Cincinnati, Doctor of Philosophy Thesis, Cincinnati.
- Brown, Michelle, Cregan, Christina. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement. Human Resource Management, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, s. 667–686.
- Cartwright, Susan, Holmes, Nicola. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. Human Resource Management Review 16, s. 199–208.
- Chan, Marjorie. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. The International Journal of Organizational Analysis. Vol: 8, No.1, s. 68-88.

- Chrobot-Mason, Donna L. (2002). Keeping the Promise, Psychological Contract Violations for Minority Employees. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 1, s. 22-45.
- Cin, Gamze. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. T.C. Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Cohen-Charash, Yochi, Spector Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86, No. 2, November, s. 278–321.
- Cole, Michael S., Bruch, Heike, Vogeli Bernd. (2006). Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, s. 463–484.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J. and Porter Christopher O.L.H., Ng, K. Yee. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86, No.3, s. 425-445.
- Cropanzano, Russell, Mitchell, Marie S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, December 2005, s. 874-900.
- Çağ, Aydan. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Çakır, Özlem. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. KAMU-İŞ, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çakmak, Kadriye Övgü. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. T.C. İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik, Mazlum, Turunç, Ömer, Beğenirbaş, Memduh. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), June 2011, s. 1-29.
- Çöp, Serdar. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çubukçu, Kemal. (2010). Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama). Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Çubukçu, Kemal, Tarakçioğlu, Serdar. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi 2/4, s. 57-78.
- Davis, Walter D., Gardner, William L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. The Leadership Quarterly, 15, s. 439–465.
- Dean, James W. Jr., Brandes, Pamela, Dhardwadkar, Ravi. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review 1998, Vol. 23, No. 2, s. 341-352.
- Delken, Menno. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. University of Maastrich, Master Thesis, Maastrich.
- Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Sayı:2, s.139-150.
- Demirel, Yavuz. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:2, s.179-194.
- Demirel, Yavuz. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 17, s. 1337-154.
- Develioğlu, Kazım. (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, s. 141-149.
- Eaton, Judy A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. York University, Yüksek Lisans Tezi, Toronto, Ontario.
- Efeoğlu, İ. Efe, İplik, Esengül. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, s. 343-360.
- Efili, S. Gönen, Y. Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, s. 1-14.
- Eker, Gülden. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Elma, Cevat. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği). T.C. Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.

- Emre, Orhan. (2010). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma. T.C. Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Erbil, Seval. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Erdoğmuş, Nihat, Beyaz, Medihan. (2002). Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3), 2002/1, s. 65-83.
- Erdost, H.Ebru, Karacaoğlu, Korhan, Reyhanoğlu Metin. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’de Bir Firmada Test Edilmesi. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Eren, Erol, (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, Şeyma Gün. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Ertaş, Handan, (2014). Belediye Personelinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma: Konya Örneği. Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 9/8 Summer 2014, s. 467-482.
- Fero, Howard Craig. (2005). Flow and Cynicism in the Workplace. Claremont Graduate University, Doktora Tezi, California.
- Gezegen, Sevim. (2010). İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Greenberg, Jerald. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. The Academy of Management Review, Vol. 12, No.1, s. 9-22.
- Güçlü, Nezahat. (2001). Stres Yönetimi. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1, s. 91-109.
- Gül, Hasan, Ağıröz, Aliye. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIII, S II, s. 27-47.
- Güner, Ebru, Yıldırım, Mehmet Halit, İçerli, Leyla. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 75-84.

- Gürboyoğlu, Jan. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. T.C. Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Gürbüz, Sait, Mert, İbrahim Sani. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 42, Sayı 3, s. 117-139.
- Irak, Doruk Uysal. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türk Psikoloji Yazıları. Haziran 2004, CİLT 7, SAYI 13, s. 25-43.
- İçerli, Leyla. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1), s: 67-92.
- İşbaşı, Janset Özen. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- İşcan, Ömer Faruk. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60.1, s.149-171.
- İşcan, Ömer Faruk, Sayın, Ufuk. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, s. 195-216.
- İyigün, N. Öykü. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1, s. 49-64.
- James, Matrecia Shalonda Long. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. The Florida State University, Doctor of Philosophy Thesis, Florida.
- Johnson, Jonathan L., O'Leary-Kelly Anne M. (2007). The Effects of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. Journal of Organizational Behavior, 24, s. 627–647.
- Kalağan, Gamze. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Karacaoğlu, Korhan ve İnce, Fatma. (2012). "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, 3 (3), s. 77-92.

- Karademir, Tamer, Çoban, Bilal. (2010). Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1, s. 48-62.
- Karaeminoğulları, Ayşegül. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. T.C. İstanbul Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karaman, Pınar. (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kaşlı, Mehmet, Seymen, Oya Aytemiz. (2009). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, s. 562-567.
- Kılıçlar, Arzu. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi 3/3, s. 23-36.
- Konovsky, Mary A., Pugh, S. Douglas. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy of Management Journal, Vol. 37, No:3, s. 656-669.
- Kutanis, Rana Özen, Çetinel, Emine. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 693-699.
- Lambert, Eric. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. Journal of Criminal Justice. Vol. 31, s.155– 168.
- Lambert, Susan. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. Journal of Organizational Behavior, Vol.12, s. 341-363.
- Leventhal, Gerald S. (1976). What Should be Done with Equity Theory? New approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. National Science Foundation, Washington, D.C.
- Mantere, Saku, Martinsuo, Miia. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent. 17th EGOS - European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, 2001 Lyon, France.
- Mayer, Roger C., Davis, James H., Schoorman, F. David, (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. Academy of Management Review 1995, Vol. 20. No. 3, s. 709-734.

- Mimaroğlu, Hande. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. T.C. Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, Adana.
- Mirvis, Philip H., Kanter, Donald L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. Human Resource Management (1986-1998); Spring 1991; 30, 1, s. 45-69.
- Mishra, Aneil K., (1996). Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) Trust In Organizations. Newbury Park, CA: Sage. 1996, s. 261-287.
- Naus, Alphons Johannes Aloysius Maria. (2007). Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences Of Employee Cynicism Toward the Employing Organization. Universiteit Maastricht, Doktora Tezi, Maastricht.
- Omarov, Azad. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Sektörde Bir Uygulama. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Oxford İngilizce Sözlüğü, 1989.
- Özdaşlı, Kürşat, Çelikkol, Özlem. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4 Sayı:7, s. 141-154.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, s. 77-96.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59-3, s. 181-202.
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özler, Derya E., Atalay, Ceren G., Şahin, Meltem D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s. 47-57.
- Özmen, Ömür N.T., Arbak, Yasemin, Özer, Pınar Süral. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review. 7(1), s. 17–33.
- Pillai, Rajnandini, Schriesheim, Chester A., Williams, Eric S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. Journal of Management, Vol. 25, No:6, s. 897-933.

- Polat, Soner. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Polatcan, Mahmut. (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği). T.C. Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P., Austin, James T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. Academy of Management Executive, Vol. 11, No:1, s. 48-59.
- Reyhanoğlu, Metin. (2006). Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. T.C. Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Ribbers, I.L. (2009). Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management. Tilburg University, Yüksek Lisans Tezi, Tilburg.
- Robinson, Sandra L., Rousseau, Denise M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, s. 245-259.
- Sağır, Tuba, Oğuz, Ebru. (2012). Developing of Organizational Cynicism Scala for Teachers. International Journal of Human Sciences. Vol. 9, Issue:2, s. 1094-1106.
- Sayın, Ufuk. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve Ş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathleen, Winograd, Gaynelle. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. Organization Development Journal, 18,4, s. 35-48.
- Söyük, Selma. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. T.C. İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Stanley, David, J., Meyer, John P., Topolnytsky, Laryssa. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 4, Summer 2005, s. 429-459.
- Sur, Özlem. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. T.C. Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan, Akgemici, Tahir, Fettahlıoğlu, Tamara. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması.14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erzurum.

- Şirin, Ersin. (2011). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği, T.C. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tan, Hwee Hoon, Tan, Christy S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), s. 241-260.
- Thompson, Richard C., Joseph, Kurt M., Bailey, Lawrence L., Worley, Jody A., Williams, Clara A. (2000). *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*. Final Report, U.S. Department of Transportation Federal Aviation Administration.
- Titrek, Osman. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt:6 Sayı:2, s. 551-573.
- Tokgöz, Nuray. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2011, 6(2), s. 363-387.
- Tokgöz, Nuray, Yılmaz, Hakan. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8- Sayı: 2, s. 283–305.
- Topakkaya, Arslan. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles - Platon Karşılaştırması. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, s. 27-46.
- Topaloğlu, Işıl Gökçe. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. T.C. Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Toplu, Duygu. (2010). Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. T.C. İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Turan, Şuayip. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Turner, James H., Valentine, Sean R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics* 34, s.123–136.
- Tükeltürk, Şule Aydın, Perçin, Nilüfer Şahin, Güzel Berrin. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, s. 688-692.

- Tüzün, İpek. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. T.C. Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Ülbeği, İksun Didem. (2011). Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma. T.C. Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Wanous, John P., Reichers Arnon E., Austin, James T. (2000). Cynicism About Organizational Change, Measurmenet, Antecedents and Correlates. *Group & Organization Management*, 25,2, s. 132-153.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audry, Werner, Jon M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, Jul 1998, 23, 3, s. 513-530.
- Wilkerson, James Michael. (2001). An Attribution-Centered Model ff Observers' Reactions to Workplace Aggression, Georgia Institute of Technology, Doktora Tezi, Georgia.
- Witt, L.A., Kacmar, K. Michele, Andrews, Martha C. (2001). The Interactive Effects Of Procedural Justice And Exchange Ideology On Supervisor-Rated Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22, s. 505-515.
- Yazıcıoğlu, İrfan, Topaloğlu, Işıl Gökçe. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1, s. 3-16.
- Yelboğa, Atilla. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 12, Sayı: 2, Nisan 2012, s. 171-182.
- Yıldız, Kaya. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2013, Cilt:13, Yıl:13, Sayı:1, s. 289-316.
- Yılmaz, Gözde. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. T.C. İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Yücel, Pınar Zorlu. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. T.C. İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yürür, (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. T.C. Uludağ Üniversitesi, Doktora Tezi. Bursa.
- Yürür, Senay, Demir, Kemal. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.3, s. 311-335.

EK-1 ANKET FORMU

	Bay	Bayan
Cinsiyetiniz		

	20-25	26-30	31-35	36-40	41 +
Yaşınız					

	0-1 yıl	1-3 yıl	3 yıl +
Ajanstaki Tecrübeniz			

	0-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıl +
Toplam İş Tecrübeniz				

Aşağıdaki ifadeler işyerinizde elde ettiğiniz ücret, prim, terfi, izin gibi hukuki, sosyal ve mali haklarınız; bunların belirlenmesi sırasında yapılan işlemler ve bunlarla ilgili olarak amirinizin size karşı tutum ve davranışları ile ilgilidir.

Soru No	Aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği 'X' ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<i>Hukuki, sosyal ve mali haklarımın (ücret, prim, terfi, izin gibi) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan sistemler)...</i>						
1	...düşünce ve duygularımı açıkça ifade edebilirim.					
2	... yapılan işlemler üzerinde etkili olabilirim.					
3	... yapılan işlemler tutarlı bir şekilde uygulanır.					
4	... yapılan işlemler objektif olarak uygulanır.					
5	... yapılan işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.					
6	... yapılan işlemler ile ilgili olarak itirazda bulunabilir ve bunların düzeltilmesini isteyebilirim.					
7	... yapılan işlemler etiksel ve ahlaki kurallar açısından uygundur.					
<i>İşyerimde elde ettiğim hukuki, sosyal ve mali haklar (ücret, prim, terfi, izin gibi) ...</i>						
8	... işteki çabamla uyumludur.					
9	... çalıştığım işe uygundur.					
10	... işyerime yaptığım katkıyla uyumludur.					
11	... gösterdiğim performansla uygundur.					
<i>Amirim hukuki, sosyal ve mali haklarımın (ücret, prim, terfi, izin vb.) belirlenmesi sürecinde (yönetmelikler, kurallar, politikalar, prosedür ve talimatlar, kullanılan)</i>						
12	... bana karşı nazik davranır.					
13	... bana değer verdiğini gösterir.					
14	... bana karşı saygılı davranır.					
15	... bana karşı haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.					
16	... benimle konuşurken dürüst davranır.					
17	... kullanılan işlemleri her yönüyle açıklar.					
18	... kullanılan işlemlere yönelik mantıklı açıklamalar getirir.					
19	... kullanılan işlemler ile ilgili ayrıntıları zamanında aktarır.					
20	... kullanılan işlemler ile ilgili bilgileri aktarırken herkesin anlayabileceği şekilde açıklama yapar.					

Soru No	Örgütsel güven ile ilgili aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği 'X' ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alışverişinde doğruyu söyler.					
2	Çalıştığım işyerindeki insanlar müzakere yaptıkları konularda yükümlülüklerine uyarlar.					
3	Çalıştığım işyeri güvenilir bir kurumdur.					
4	Çalıştığım işyerindeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.					
5	Çalıştığım işyerinin çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.					
6	Çalıştığım işyerinin, sorunlarımızdan fayda elde edeceğini düşünüyorum.					
7	Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.					
8	Çalıştığım işyeri çalışanlarını yanlış yönlendirmez.					
9	Çalıştığım işyerinin verdiği sözlerden kaçtığını düşünüyorum.					
10	Çalıştığım işyerinin çalışanların zayıflıklarından fayda sağladığını hissediyorum.					
11	Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla ortak beklentileri hakkında adaletli fikir alışverişini yaptığını düşünüyorum.					
12	Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla adaletli görüşme yaptığını düşünüyorum.					

Soru No	Örgütsel sinisizm ile ilgili aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği 'X' ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
3	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
10	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11	Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					