

# **ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Dönem Projesi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Lütfiye KAYA**

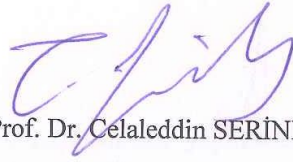
**Danışman: Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN**

**OCAK 2020**

**DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

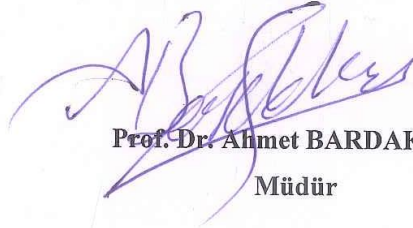
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Lütfiye KAYA tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...22/01/2020 tarih ve .03/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

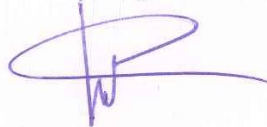


Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Lütfiye KAYA



## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ

KAYA, Lütfiye  
Dönem Projesi  
İşletme ABD  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN

Ocak 2020, 57+vi sayfa

**Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan kişilerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında Denizli'deki kamu bankalarında çalışan 104 personel oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet durumlarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 20 soruluk 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm durumlarını ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından 1999 yılında geliştirilmiş ve 13 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler SPSS 22 programı ile incelenmiş olup cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki toplam çalışma yılı, kurumdaki toplam çalışma yılı, aylık gelir, unvan, alınan maaş hakkındaki düşüncelerin frekans ve yüzde analizleri verilmiştir. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki ilişki, Pearson Korelasyon analizi ile hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde, anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bireylerin örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları ciddi oranda düşmektedir.**

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Adalet, Sinizm, İlişki, Bankacılık Sektörü

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CINISM**

KAYA, Lütfiye  
Term Project  
Business Department  
Management and Organization Programme  
Adviser of Thesis: Prof. Celaleddin SERİNKAN

January 2020, 57 pages

**The aim of this study is to determine the perceptions of organizational justice and organizational cynicism among the people working in the banking sector. The working group of the study consists of 104 people working in a public bank in 2019. The scale developed by Niehoff and Moorman (1993) was used to measure organizational justice status of employees. This scale was prepared as a 5-point Likert scale with 20 questions. In order to measure the organizational cynicism status of employees, Brandes, Dharwadkar and Dean developed in 1999 and the 13-item “Organizational Cynicism Scale” was used. The data were analysed by SPSS 22 program and the frequency and percentage analysis of the opinions about gender, age, marital status, education level, total professional year, total working year, monthly income, title, salary received were given. Relationships between Organizational Justice and Organizational Cynicism were calculated by using Pearson Moments Multiplication Correlation coefficients. It has been found that there is a negative and highly significant relationship between organizational cynicism and organizational justice. Accordingly, organizational cynicism scores decrease significantly as organizational justice scores increase.**

**Key Words:** Organization, Justice, Cynicism, Relations, Banking Sector

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar DİZİNİ .....	vii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.Örgütsel Adaletin Önemi.....	5
1.2.Örgütsel Adalet Türleri.....	6
1.2.1. Dağıtımsal Adalet .....	6
1.2.2. Süreçsel Adalet .....	7
1.2.3.Etkileşim Adaleti .....	9
1.2.3.1. Kişilerarası Adalet.....	9
1.2.3.2. Bilgisel Adalet.....	10
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	11
1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri .....	12
1.3.1.1. Dağıtım Adaleti Teorisi.....	13
1.3.1.2. Eşitlik Teorisi .....	13
1.3.1.3. Göreceli Mahrumiyet Teorisi.....	14
1.3.2. Proaktif (Tedbiri) İçerik Teoriler .....	14
1.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi.....	15
1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi .....	16
1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	16
1.3.3.1. Süreç Adaleti Teorisi .....	17
1.3.4. Proaktif (Tedbiri) Süreç Teorileri .....	17
1.3.4.1.Dağıtım Tercihi Teorisi.....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1.Örgütsel Sinizm Boyutları.....	21
2.1.1. Bilişsel Boyut.....	21
2.1.2. Duygusal Boyut .....	22

2.1.3. Davranışsal Boyut.....	22
2.2.Örgütsel Sinizmin Nedenleri .....	23
2.3.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler .....	26
2.4.Örgütsel Sinizm Sonuçları.....	27
2.4.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları .....	27
2.4.2.Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları .....	28
2.4.2.1.Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	28
2.4.2.2.İş Tatminine Etkisi .....	29
2.4.2.3.Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi.....	29
2.4.2.4.Tükenmişlik Üzerine Etkisi .....	29
2.4.2.5 Yabancılaşmaya Etkisi .....	30
2.4.2.6.Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi .....	31
2.5.Örgütsel Sinizmle Mücadele .....	31

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **GEREÇ VE YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	33
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	33
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek.....	33
3.4. Verilerin Analizi.....	34
3.5.Bulgular .....	34
3.5.1.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	38
3.5.2.Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....	38
3.5.3.Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Elde Ettikleri Puanların Dağılımları .....	38
3.5.3.1.Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin Ortalamaların İncelenmesi .....	38
3.5.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutlarının İncelenmesi .....	39
3.5.4. Örgütsel Sinizm Puanlarının Dağılımları .....	40
3.5.4.1. Örgütsel Sinizm İfadelerinin Betimsel İstatistikleri.....	41
3.5.4.2. Örgütsel Sinizm Boyutlarının Ortalamaların İncelenmesi .....	41
3.5.5.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler .....	42
3.6. Sonuç ve Öneriler .....	43

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler .....	26
Tablo 2. Cinsiyete İlişkin Bulgular .....	34
Tablo 3. Yaşa İlişkin Bulgular .....	34
Tablo 4.Medeni Duruma İlişkin Bulgular .....	35
Tablo 5. Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular .....	35
Tablo 6. Mesleki Toplam Çalışma Yılına İlişkin Bulgular .....	35
Tablo 7.Kurumdaki Toplam Çalışma Yılına İlişkin Bulgular .....	36
Tablo 8.Aylık Gelire İlişkin Bulgular .....	36
Tablo 9.Unvana İlişkin Bilgiler .....	37
Tablo 10.Alınan Maaş Hakkındaki Düşünceler .....	37
Tablo 11.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	39
Tablo 12.Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	40
Tablo 13.Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	41
Tablo 14.Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	42
Tablo 15.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler .....	43



## GİRİŞ

Globalleşme ile birtakım değişiklikler yaşanmış, teknolojik değişim ve gelişimler, iletişim alanındaki kolaylıklar, ulaşımın gelişimi, nüfusun artması, sınırların kalkması örgüt, kurum ve işletmelerin işlevlerini yerine getirmeleri ve varlıklarını sürdürmeleri için kaçınılmaz olmuştur. Örgütler temel işlevlerini yerine getirmek, varlıklarını sürdürmek ve çağa ayak uydurmak için modern ve teknik çalışmaları takip ederek insana daha fazla önem vermek durumundadır. İşletmelerin başarısı için vazgeçilmez olan insan unsurunun istek ve gereksinimlerinin karşılanması ve fark edilmesi gerekmektedir. İnsanın örgütteki belirtilen öneminden dolayı verimlilik, performans ve motivasyon için çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Bedük, 2011: 13).

Örgütten birtakım beklentileri bulunan çalışanlar, yönetimin kendilerine ve diğer çalışanlara adaletli davranması ve örgütün adil bir yönetim anlayışı içerisinde yönetilmesini istemektedir. Bundan dolayı çıktılarının adil dağıtılması, çalışanlara saygılı ve onurlu davranılması, çalışanların karar sürecine katılmaları gerekmektedir. Belirtilen bu değerler örgütsel adalet kavramı ile yakından ilgilidir. (Beugre, 2002: 1091). Adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik bir kavram olan örgütsel adalet, örgütte çalışanlara ne kadar adaletli davranıldığı ve çalışanların örgütsel adalet kavramlarının örgütün performans ve verimlilik çıktılarını ne kadar etkilediğini göstermektedir. Örgütsel adalet “gelir paylaşımında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olması” biçiminde ifade edilmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 120).

Örgütsel adalet ve örgütsel adalet algısı bir örgütteki en önemli göstergelerden biridir. Çalışanlar kendilerine adil davranmadığını düşündükleri zaman bu durum örgütün başarısını da etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı bulunmayan çalışanlar örgüte karşı farklı tutum ve davranışlar içerisine girmektedir (Colquitt vd, 2001: 426). Farklı tutum ve davranışlar arasında öne çıkan en önemli sonuçlardan biri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, “çalışanların örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inancı, bu inancın çalışanda örgüte karşı oluşturduğu öfke, nefret gibi olumsuz duyguları ve bu inanç ve duygular ile birlikte çalışanların örgüte karşı eleştiri, kötüleme, alaycı mizah kullanma gibi davranışları” olarak ifade edilmektedir (Dean vd, 1998: 342). Bu durum çalışanların performans ve verimliliğine etki etmektedir. Bunun sonucunda da örgüte olan bağlılık ve güvenleri azalmaktadır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları azalarak işten ayrılmaya kadar uzanan ciddi sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütsel sinizm belirtilen özelliklerinden dolayı çalışanları ve örgütleri etkilemektedir. Örgütte adaletin olmaması ya da eksik olması da örgütsel sinizmi etkilemektedir. Bundan dolayı bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılması, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının birbirlerini etkileme durumları incelenmelidir. Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de rekabet gücü kazanmak ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Bu gereksinim nedeniyle banka çalışanlarında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm araştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan kişilerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında Denizli'deki kamu bankalarında çalışan 104 personel oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet durumlarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 20 soruluk 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm durumlarını ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından 1999 yılında geliştirilmiş ve 13 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet kavramına değinilerek örgütsel adaletin türleri ve teorileri detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin boyutları, nedenleri, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler ve örgütsel sinizmin sonuçlarına değinilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise araştırmada kullanılan yöntem, bulgu, sonuç ve önerilere yer verilerek çalışmaya son hali verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, herkese kendine uygun düşeni ve hakkı olanı verme ” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Adalet kavramı insanlığın yaratılışından günümüze kadar üzerinde durulan bir kavramdır. Farklı bir tanım ile adalet, insan davranışlarının etik değerlere uygunluğunu, nesnel bir şekilde ele alan mutlak bir düşüncedir.

Yöneticiler çalışanların işletmedeki görevlerini, çalışma sürelerini, ücret beklentilerini etkileyen motivasyonlarından; yani yapmakla yükümlü oldukları maddi manevi tüm faaliyetlerden birinci derecede sorumludur. Bu sorumluluk çalışanların adil yönetim konusunda daha duyarlı, bilinçli hareket etmelerini zorunlu kılar ve örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarır (Abbasoğlu, 2015, s.22).

Örgütsel Adalet kavramı son yıllarda birçok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel adalet kavramı örgütler tarafından önemi anlaşılan bir konu haline gelmiş ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel adalet; çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları tutum ve davranışları algılama Şekli olarak ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışan haklarının yönetim tarafından korunması, çalışanlara etik davranılması ve çalışanın bireysel ve örgütsel sonuçları adil olarak algılamasıdır.

Organizasyon içerisinde bulunan ekonomik ve maddi kıymetlerin organizasyondaki bölüşümünde eşitlik ve tarafsızlığın temel alınması, örgüt politikalarının iç müşteriye göre düzenlenmesi gibi aşamalar örgütsel adalet kavramını açıklamaktadır (Demirel, 2009, s.41). Buradan hareketle örgütsel adaletin, çalışanlara verilecek ödül ve cezaların yönetimini kapsayan kurallar ve sosyal normları da oluşturduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle üretim sürecine dâhil olan tüm çalışanların, emeklerinin üretime katkısı oranında örgütsel ödüllendirme mekanizmalarından yararlanabilmesidir (Meriçöz, 2015, s.14).

Günümüzde hemen hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet kavramının temeli Adams'ın (1965), Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Kuramının dayanak noktası, insanların adil muameleye tabi tutulmalarını gerektiren insan öz tabiatıdır. Eşitlik kuramı bireyin diğer birey ile kıyaslandığında adalet duygusunun örgütte bulunduğunu hissetmesi, bu kavramın zıttı olan eşitsizlik ise bireyin diğer bireyler ile kıyaslandığında adalet duygusunun örgütte olmadığı kanısına varmasıdır. Dolayısıyla çalışanların adalet algısı yönetim labirenti içerisindeki taraflara sağlanan hak ve faydalar üzerinden oluşmaktadır. Eşitlik kuramına göre bireyin organizasyona fayda ve katkıları arttıkça ve daha fazla performans gösterdikçe, örgütün bireye olan güveni artarak bireyin bu durumdan fayda görmesini sağlar (Robinson, 2010: 12).

Bir diğer ifade ile adalet, örgütün kurumsal kimliği ile bireyin öz beklentileri arasında şekillenen bir olgudur.

Örgütsel adaletin değerlendirilmesinde sosyal değişim kuramını kullanan Adams'a göre, bireyin kazanımlarındaki adaletin bireyin organizasyona olan girdi veya katkıları ile (zeka, tecrübe, eğitim vb.) ölçülebileceğini ve ölçüm sonucunda ortaya çıkan değerlerin diğer çalışanlar ile karşılaştırılması sonucunda değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Colquitt vd. 2001: 5). Söz konusu durum özellikle iletişim olanaklarının arttığı çağımızda çalışanlar için organizasyonlar arası bir değerlendirme imkânı sunarak örgütsel adalet algısını şekillenmesini etkilemektedir. Çalışan karşılaştırmalar yolu ile işi, yöneticileri ve işletmesi ile ilgili tutumlara sahip olur. Tutumların odağında kişinin organizasyondaki uygulamalar dahilinde vardığı adalet algısı bulunmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 9). Çalışanlar, katkı ve kazanım oranlarının adil olup olmadığına bakarlar. Eğer verdikleri ile aldıkları arasında bir eşitsizlik varsa, çalışanlar bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bazı davranışlar gösterecektir ve bu da çalışanların motivasyon ve örgüte olan bağlılıklarını düşürebilir (Robinson, 2010: 22). Bir diğer ifadeyle, emeklerinin karşılığını almadığı düşünen çalışanlar organizasyon içerisindeki iş barışını bozarak, organizasyonun örgütsel adaletsizlik algısının oluşmasına kadar geçen sürede elde ettikleri kazanımları baltalamaya başlar. Eşitlik Kuramı, ödülü artan personellerin performans düzeylerinde artış sağlanacağını, ödül düzeyi az olan personellerin ise eşitliğin sağlanması amacı ile performanslarının düşeceğini belirtmektedir (Harder, 1992: 15). Dolayısıyla, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda örgütsel adaletsizliği gidermek için temelde üç farklı yol izlerler. Öncelikle kendileri ya da içinde bulunduğu gruplar hakkındaki düşünceleri değiştirebilir. Diğer husus ise kazanımlarını (ücret artışı) ve

katkılarını (işteki çabalarını azaltmak) değiştirmektedir. Son husus ise örgütten istifa ederek örgütsel adaletsizliğe son verebilirler (Cowherd ve Levine, 1992: 17).

Çalışanın bu tutum ve davranışları çalışanın örgüt içindeki uygulamalarla ilişkili olarak kendi içinde oluşturduğu adalet algılamalarıdır. Bu çerçevede örgütsel adalet, çalışanların yöneticileri tarafından tercih ettikleri prosedürlerin adil olması olarak tanımlamak mümkündür (Meriçöz, 2015: 47).

### 1.1.Örgütsel Adaletin Önemi

İş görenler için örgütsel adaletin önemli olmasının üç ana nedeni vardır diyebiliriz. Bunlardan ilki, iş görenin ilerleyen zamanlarda kendisine nasıl davranılacağını, ne gibi davranışlara maruz kalacağını öğrenmek istemesidir. Adaletli bir örgütün parçası olan iş görenler, geleceğe dair öngörülerini kolayca yapabilmektedirler. İkinci neden; her bireyin sosyal bir varlık oluşuna dayanmaktadır. Sosyalliği temel alarak kişiler buldukları yerde kabul görmek isterler. Çevreleri tarafından kendilerine değer verildiğini hissetmek birey için örgütsel adaleti önemli kılmaktadır. Üçüncü neden ise kişilerin ahlaki açıdan en uygun değer olarak adaleti görmesidir (Kuşseven, 2016: 52).

Örgütsel adalet gerek direkt gerek dolaylı olsun kökeninde birçok konuyla bağlantılıdır ve örgüt çalışanlarının birbirine tutunup örgütün bir arada kalması için elzemdir. Bu nedenle hem iş gören hem de örgüt için büyük önem taşımaktadır. Adaletin sağlandığı ve çalışanlarının bunu hissedebildiği örgütlerde iş tatmini artar. Bunun getirisi olarak performans ve motivasyonun yükseldiği literatürde çok kez gösterilmiştir. Aynı zamanda bunun zıttı olarak adil olmayan örgüt atmosferinde gerginliğin ve stresin artması, iş görenlerin saldırgan ve düşmanca davranmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu davranışlar ise örgüte ve çalışanlara zarar verici niteliktedir (İbrahimzade, 2016: 21).

İnsan unsurunun örgütsel boyutta da giderek önem kazanmasıyla, örgütsel adaletin etkili şekilde uygulanması için eğitim programları ve araştırmalar ön plana taşınır olmuştur. Gerek örgütsel bağlılığın gerek örgütsel vatandaşlığın sağlam temelinde olan örgütsel adalet, aynı zamanda ahlaki değer, stres, motivasyon/performans, iş tatmini ve kültür gibi örgüt bileşenlerinde de ciddi ve belirleyici bir rol oynamaktadır (Toğa, 2016: 11). Örnek vermek gerekirse bir çalışanın yöneticisine yardım etmesi örgütsel adalet davranışı olabilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 88).

## 1.2.Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet kurumlar için büyük öneme sahiptir. Son yıllarda bu konuda literatüre katkılar oldukça artmıştır. Ancak genel olarak çalışmalarda yaygın olarak örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Bunlar aşağıda izah edilmektedir.

### 1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Birey-örgüt ilişkisi, bireyin örgütüne katkı sağlayıp, sonucunda da karşılığını almasına dayanmaktadır. Bu sistemin doğru işleyebilmesi için paylaşım (dağıtım), örgüt içinde her zaman ön planda tutulmaktadır. Örgütü oluşturan bireyler, örgütlerine çok çeşitli kollardan katkıda bulunurlar. Gerek performansı gerek zekâsı gerekse tecrübesi ile olsun, iş gören, örgütüne yaptığı her katkının karşılığı olduğunu düşünmektedir. Elde edilen gelir, terfi, kazanılan sosyal haklar, prim gibi beklentiler örgüte yapılan katkılar doğrultusunda şekillenmektedir. Aynı şekilde ceza veya ücret düşürülmesi gibi negatif yönlü kazanımların da katkılar doğrultusunda oluştuğu düşünülmektedir. Bu gibi durumlarda, çalışanların pozitif veya negatif her türlü kazanımların adil olarak algılanması dağıtımsal adaleti ifade etmektedir (Kuşseven, 2016: 18; İyigün, 2012: 61).

Örgütler temelinde her çalışanın eşit derecede önemli olduğunu vurgulasa da gündelik iş yaşamı göz önüne alındığında her çalışan için eşitlik söz konusu olmamaktadır. Dağıtımsal adaletin gelişmesini sağlayan bu durum sonrası örgüt içerisinde, neyin kime ne derecede dağıtılması üzerinde durulmuştur. İş görenler örgüt içerisindeki kazanımlarının adil dağıtılıp dağılmadığını, diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırma yaparak ölçmektedirler. Yatırımları doğrultusunda kazanım elde edemeyen birey, kendini başkası ile kıyasladığı zaman yoksunluk yaşar. Eğer bireyler terfi, prim ya da ceza gibi pozitif veya negatif bir kazanımda adaletsiz dağıtım olduğunu düşünürlerse, kendilerine haksızlık yapıldığını hissederler. Haksızlık hissi beraberinde iş görenin örgütüne karşı olan tutum ve davranışında gerilemeler getirmektedir (Kuşseven, 2016: 18; İyigün, 2012: 61).

İşverenlerin örgütte dağıtımsal adaletin oluşmasında ve doğru algılanmasında rolü büyüktür. Eğer üstler, astların performansları hakkında yeterli gözlem ve bilgiye sahipse astlar kazanımların dağıtımını adil olarak algılamaktadır. Tam tersi olarak eğer astlar, üstlerin kendileri hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmüyorsa astların dağıtımsal adaletinin de yeterli olmadığını düşünür ve liderlerine daha az güven

duyarlar. Bu durumda iyi bir yönetim politikası sonucu çalışanları ile etkili iletişim kurabilen örgütlerde dağıtımsal adalet daha başarılı olmaktadır (Uçar, 2016: 32).

### 1.2.2. Süreçsel Adalet

Örgüt içinde bireylerin karar alma süreçlerine katılımı ile bu süreç sırasındaki tarafsız ve objektif tutumlarını yansıtan algıları, işlemsel adaletin içeriğini oluşturmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 34). Karar alma sürecinde kullanılan yöntemlerin şeffaf ve paylaşıma açık algılanması iş görenler için önemlidir. İşlemsel adalet, örgütsel adaletin dağıtımsal boyutundan farklı olarak, maddi beklentilere nazaran daha çok fikrî düzeyde katılımlarla ilişkilidir ve dağıtımsal adaletin açıklamada yetersiz kaldığı durumları açıklayabilmektedir (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015: 17). İşlemsel adalet varlığının örgüt içinde hissedilebilmesi için üstlerin karar sürecinde astlarını önemseyerek hareket etmesi, onların olumsuz etkilenmediğinden ve tarafsız seçimler yaptığından emin olması gerekmektedir. Astların karar sürecinde söz hakkına sahip olması, örgüt içi özgürlüğün en önemli belirteçlerinden biridir (Abbasoğlu, 2015: 29).

Leventhal (1980) çalışanların karar alma sürecini adil değerlendirmesinde ve işlemsel adaletin sağlanmasında birtakım kuralların gerektiğini vurgulamıştır. Aşağıda incelenecek olan altı kuralın düzgün uygulanması durumunda örgüt içinde işlemsel olarak adil bir ortamın oluşacağı öngörülmektedir (Uçar, 2016: 51).

Tutarlılık kuralı; örgüt içinde uygulanan prosedürler zamansal süreçte ve kişiler arasında tutarlı olmalıdır. Prosedür gereğince tüm bireyler eşit şartlarda değerlendirilmeli, kişiye özel bir ayrıcalık ya da kayırma durumuz söz konusu olmamalıdır. Değişmez ve istikrarlı bir şekilde protokolü takip eden düzende tutarlılık kuralı bozulmaz. Devamlı dış müdahaleye açık olan prosedürler, kişilerin adalet algılarında soru işareti oluşmasına neden olur (Uçar, 2016: 52).

Önyargıdan arınmışlık kuralı; kişisel özelliğın ön planda tutulduğu bu kural, kişilerin karar alma sürecinde adil olmaları gerektiği temeline dayanmaktadır. Prosedürlere önyargılı yaklaşmak, kişisel inançlar doğrultusunda ilerlemek, diğer etmenleri göz ardı ederek kör sadakatle belli bir fikre bağlanmak her zaman alınacak kararı etkiler. Bu şartlar altında alınan karar bir örgütü değil, kararı alan bireyi temsil

etmektedir. Oysaki prosedürlerin adil olarak algılanabilmesi için kişisel çıkarlardan arınmış olması gerekmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 52).

Doğruluk kuralı; doğruluk kuralı bilgi aktarımının temelinde bulunmaktadır. Bilginin değişmeden, gerçekliğini koruyarak iletilmesi adaletin korunmasında önem arz eder. Dürüstlük ilkelerine bağlı ve doğru şekildeki bilgi ile alınan kararlar örgüt için önemlidir. Prosedürler minimal hata ile kabul gören derecede bilgi içerme temeline dayanmalıdır.

Düzeltilbilirlik kuralı; örgütün birlik ve beraberliğinin sağlanması, değişen koşulların da bir getirisi olarak alınan ve yenilenen kararlar sayesinde olmaktadır. Yetkili ve tecrübeli kişilerce alınmış olsa da kabul edilen kararlarda her zaman hata payı olabilmektedir. Bu sebeple alınan kararların esnek şartlara uygun olması, gerektiğinde düzeltilmesi gerekmektedir. Geri dönüşü olmayan kararların kabul edilmesi ve bunların telafisinin zorluğu örgütte huzursuzluklara neden olur. Değişikliğe izin veren, esnek, yeniden gözden geçirmeye açık prosedürlerin kullanılması adalet algısını pozitif yönde etkileyecektir (Demirel ve Seçkin, 2011: 62; Uçar, 2016: 52).

Temsil edilebilirlik kuralı; prosedürlerin, etkilediği tüm bireylerin endişelerini, fikir ve görüşlerini yansıtmayı beklenmektedir. Fikirlerinin temsil edildiğini düşünen çalışan, kendini ifade edebilme özgürlüğünü hissedecektir. Değerlerinin dikkate alınması bireyde örgüte yönelimi pozitif alanda etkilemektedir (Uçar, 2016: 53). Sansür ya da bloklama gibi bilgi akışını azaltan veya tamamen engelleyen uygulamalar temsil edilebilirlik kuralının önemli yanlarıdır. Kendisine iletilen bilginin, var olanın tamamını kapsamadığını düşünen çalışmada adalet algısı azalacaktır (Demirel ve Seçkin, 2011: 41).

Etik olma kuralı; çeşitli meslek grupları arasında uyulması veya kaçınılması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanabilen etik, hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Uygulanacak olan prosedürler iş görenler tarafından kabul görmüş olan etik kurallar çerçevesi içinde bulunmalıdır (Demirel ve Seçkin, 2011: 42). Uygun ahlaki değerlere sahip prosedürü kullanmak, kişisel sınırların ihlal edilmesini engeller. Bu sebepten dolayı prosedürlerin ahlaki koşullarının göz önünde tutularak uygulanması gerekmektedir (Uçar, 2016: 53).



### 1.2.3.Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, aynı örgüt içindeki yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanan etkileşimsel adalete göre, örgütsel işlemler uygulanırken iş görenlerin çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği, çalışanların örgütsel adalet algılarını doğrudan etkilemektedir (Sökmen vd. 2013: 44).

Bies ve Moag (1986), çalışmalarında örgütsel adalet kavramının bir alt boyutu olan “etkileşimsel adalet”i literatüre kazandırmışlardır. Daha yakın zamanlarda, etkileşimsel adaletin iki özel kişilerarası tedavi türünden oluştuğu görülmüştür. İlk olarak, kişilerarası adalet, insanlara nezaket, itibar ve saygı gösterme derecesini ve prosedürlerin uygulanmasında veya sonuçların belirlenmesinde yer alan otoriteler veya üçüncü şahıslar tarafından saygı gösterilmesini yansıtır. İkinci bilgi adaleti, prosedürlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların niçin belirli bir şekilde dağıtıldığı hakkında bilgi veren insanlara verilen açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt vd. 2001: 426-427).

Etkileşimsel bir adalet perspektifinden bakıldığında, yöneticilerin insanlara sözlü veya sözel olmayan davranışlarla kınan bir şekilde muamele görmesine karşı korunmaları gerekir (Beugre, 1998: 355). Etkileşimsel adalet ikiye ayrılmaktadır.

#### 1.2.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, insanlara nezaket, itibar ve saygı gösterme derecesini ve prosedürlerin uygulanmasında veya sonuçların belirlenmesinde yer alan yetkililer veya üçüncü taraflarca saygı duyulduğunu göstermektedir (Colquitt vd., 2001: 427). Kişilerarası adalet, bir organizasyonda çalışanlara, yöneticiler ya da çalışanların davranış şekilleri görünen adaletin derecesi ile ilişkilidir. Örneğin Patronun, bir çalışanına saygı ve itibarlı bir şekilde davranması kişilerarası adalete örnek verilebilir (Uysal, 2018: 28-29).

Süreçlerin uygulanması ve kazançların belirlenmesini sağlayan yetkililerin, çalışanlarına karşı gösterdiği nezaket, kıymet ve saygının algılanışı kişilerarası adalet kavramını oluşturmaktadır (Heather and Spence, 2004: 23). Tyler’ın (1988) kişilerin yargı ve polisle olan ilişkileri üzerinden yaptığı araştırma sonuçlarına göre, etiğe uygunluk ve dürüstlük davranışlardaki adalet algısının ön plandaki belirleyicileri olarak

görülmüştür. Bu şekilde kişiler arasındaki iletişimin değerlendirme ölçütü adalet ve nezakettir (Başar, 2011: 74). Yani kişiler adaletin bir ögesi olarak, başkalarının kendilerine davranış şeklini değerlendirmektedirler. Bies'in bu alanda yaptığı çalışmalara göre; asılsız suçlamaları içeren onur kırıcı davranışlar, verilen sözlerin tutulmadığı ve güvenin sarsıldığı aldatılma, kişisel sınırların ifşa edilmesi sonucu özel hayata yapılan saldırılar ile zorlama, önyargılı ifadeler kullanma, kaba hareketler ve açıklama yapmamayı içeren saygısızlık kavramı kişilerin kendi benliklerine saldırı olarak gördüğü davranışlar sınıfındadır. Olumsuz davranışlara maruz kalmak kişilerarası adaletin kurulmasında ve sürdürülmesinde zorluk yaşanmasına neden olmaktadır (Kuşseven, 2016: 54).

### **1.2.3.2. Bilgisel Adalet**

Bilgi adaleti, prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı hakkında bilgi veren insanlara verilen açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt vd., 200: 427). Başka bir deyişle, bilgi adaleti performans değerlendirme sisteminin temel belirleyicilerinden biri olup çalışanların etraflarında uygulanan prosedürler hakkında niçin bilgilendirildiklerine açıklık getirmektedir (Uysal, 2018: 28).

Bilgisel adalette, prosedürlerin uygulanışı veya kazanımların dağıtımı gibi aşamalarda bireylere açıklama yapılması beklenmektedir. Elde edilen kazanımlar kadar, bunlara ulaşılan yol hakkında bilgi sahibi olmak, çalışan için örgüte karşı gösterdiği davranışlarda büyük etki teşkil eder. Bilgisel adalet aynı zamanda bilginin yeterince paylaşılması, olumsuz bir durum halinde mantık temelli gerekçesi ile yeterli açıklamanın yapılmasını da kapsamaktadır. Bies ve arkadaşlarının (1987) yaptığı çalışmalara göre eğer kişiye yapılan açıklamalar yeterince etkili ve samimi bir şekilde ifade edilirse, adalet algısı güçlenmektedir. Bies'in görüşünü destekler şekilde; reddedilen bir talep sahibinin, verilen kararın yeterince mantıklı bir açıklamaya dayandığını düşünmesi, durumun adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Oysa hiçbir neden göstermeksizin herhangi bir talep üzerine alınan ret cevabı, kişide soru işaretleri oluşturacak ve adalet algısının sorgulanmasına neden olacaktır (Kuşseven, 2016: 58).

Kişilerarası ve bilgisel adalet kimi araştırmacılara göre etkileşimsel adalet ana başlığının iki alt ögesi olarak incelenmiştir. Colquitt ve Chertkoff (2002) ve Greenberg (1990) gibi bazı araştırmacılar, etkileşimsel adaletin iki ayrı kola ayrıldığını ve bu şekilde inceleme ile daha sağlıklı sonuçlar elde edileceğini öne sürmüştür (Kuşseven, 2016: 58). İlk kez Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılan etkileşimsel adalet kavramı kabaca çalışma ortamındaki ilişkileri kapsamaktadır. Etkileşimsel adaletin sağlanması için temel olarak dört şartın uygulanması gerekmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Abbasoğlu, 2015: 47).

Doğruluk kuralı; çalışanlara dürüst davranılması, alınan kararlarda şeffaf ve net olunması doğruluk şartının gereklerini oluşturmaktadır. Hile, aldatma ve yalandan kaçınmak gerekmektedir. Saygı; üstler astlarına karşı şiddet ve saygısızlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalı, her zaman saygı çerçevesi içerisinde, kişisel haklarını gözeterek davranmalıdırlar. Uygunluk; yaş, ırk, din gibi kişiler arasında hassas kabul edilen ve görece uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalı, önyargılı ifadelerden uzak durulmalıdır. Gerekçelendirme; alınan kararlar konusunda bilgilendirme yapılmalı, yeterli açıklama ile bireyler karardan haberdar edilmeli ile kazanımlar hakkında bilgilendirilmelidir.

### 1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet algısının işletmenin etkin işleyişi ve çalışanların iş motivasyonlarının yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bu görüş doğrultusunda yapılan araştırmalarda, örgüt içindeki davranışların sentezlenmesi için sosyal adalete ve kişiler arası adalete ilişkin kuramların çok sık kullanıldığı görülmektedir (Özen, 2002: 36). 1987 yılında Greenberg, örgütsel adalet kavramı için geliştirilen teorileri sınıflandırmış ve en uygun iki tür boyutu öne sürmüştür. Bunlar reaktif (tepkisel)-proaktif (tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Yürür, 2005: 48).

Sınıflandırma yapılırken tepkisel(reaktif) yaklaşımlar bir bireyin ortalama olarak adaletsizlikten tatminsizlik ve rahatsızlık duyması yolu ile kaçınarak farklı davranışlara odaklanmasını ele almışlardır. Belirtilen yaklaşımlar adaletsizlik durumunda bireyin verdiği tepkileri ele almaktadır. Proaktif yaklaşımlar ise tepkisel yaklaşımlardan farklı

olarak işgörenlerin örgütsel adaleti gerçekleştirmek için adil durum oluşturma ve önlem almalarına yönelik davranışları ele almışlardır (Meriçöz, 2015: 32). Dolayısıyla proaktif adalet yaklaşımını benimseyen bir yönetici, değişen dış çevreye koşut olarak şekillenen çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler etrafında gelişen yeni çalışma koşullarını yakından takip etmesi gerekmektedir.

Süreç-içerik ise sınıflandırmanın farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Süreç-içerik boyutu işgörenlerin organizasyondan elde ettikleri farklı kazanımların tespit edilme şekilleri üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar organizasyonda karar verilme aşamasında ele alınan işlemlerin adalet düzeyi üzerinde durmaktadır. İçerik yaklaşımlarındaysa, kazanımlar için tespit edilen aşamalar yoktur, sadece neticede dağıtımı sağlanan kazanımların adil olup olmamasıyla ilgilenmektedir (Meriçöz, 2015: 33).

### **1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri**

Bu teoriler; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisidir. Bu teorilerin ana düşüncesi; insanlar adaletsizlik algıladığında olumsuz davranışlar sergilemeye başlar. Bu yüzden bu teoriler insanların sonuç ve ödüllerin adaletsiz dağılımına olan tepkilerine yoğunlaşmaktadır. (Greenberg, 1987: 86). Reaktif adalet algısı bu anlamda adaletsizliğin doğurduğu örgütsel kayıpların yaşanmasıyla hemen hemen eş zamanlı olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Örgüt içindeki ödüllerin ve kaynakların dağılımı hususunda çalışanlar, adil olmayan uygulamalara sergiledikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teoriler bu başlık altında değerlendirilmektedir (Ayan vd., 2014: 395). Bu kuramlar, kişilerin adil olmayan durumlara olumsuz duygularla tepki verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzelterekmiş gibi davranarak başlarına gelen adaletsizliklerden kaçınmaya çalıştıkları şeklinde ortak noktada birleşmişlerdir. Kuramların bu şekilde aynı noktaya odaklanmaları reaktif içerik kuramlar başlığı altında nitelendirilmelerine neden olmuştur (Greenberg, 1987: 11).

### 1.3.1.1. Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (İçerli, 2010: 97). Bu teoriye göre herkesin yatırımları oranında kaynaklardan pay alması ve bu kaynakların yatırımları oranında değere sahip olması gerekir. Homans'ın teorisi çalışanların yaptıkları işler karşılığında ne bekledikleri ve bu beklentilerin oluşması sırasında adil olunup olunmadığı algısının nasıl meydana geldiğini açıklamak bakımından önem taşımaktadır (Şanlımeşhur, 2015: 105). Bu açıdan Homans'ın teorisi ışığında örgütsel adalet algısının, çalışanın emeği karşılığında hak ettiğini düşündüğü fayda ve kazanımları katkı sunduğu örgütten alabileceğine dair zımni bir varsayımca şekillendiği düşünülebilir.

### 1.3.1.2. Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Kuramı örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların başlangıcı kabul edilir. Adams 1965 yılında General Electric firmasında yaptığı araştırmasında, kişilerin adalet algılarını ve adaletsizlik karşısındaki tavırlarını ölçmeye çalışmıştır (Folger ve Cronpanza, 1998: 18).

Adams, Eşitlik Kuramında adaleti sosyal mübadele kuramı ile açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre, çalışanların kazanımlarının adil olup olmadığına karar vermesi, örgüte yaptıkları katkı veya girdiler (eğitim, deneyim, zeka) ile elde ettikleri kazanımları oranlamaları ve bu oranı bir diğer çalışanın oranı ile karşılaştırmaları yoluyla olacaktır (Colquitt vd. 2001: 109).

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Greenberg bu kuramı, örgütlerde çalışan kişiler kendi kazanımlarını örgüt içindeki kişilerle değil de başka örgütlerde benzer durumdaki kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırırlar şeklinde açıklamıştır (Greenberg, 1996: 154). Adams'ın kuramına göre bu durumun, hem örgütsel adaletsizlikten fayda görenler hem de örgütsel adaletsizlikten zarar görenler olumsuz olarak etkilenmektedir. örgütsel adaletsizlikten fayda görenler

kendini suçlu hissederken, diğerk kişiler adil olarak ödüllendirilmediklerini algılasa kızgınlık, yakınma ve gerginlikleri artar (Folger ve Cronpanza, 1998: 97). Bu durumda çalışanlar çalışma hızlarını düşürüp örgütü cezalandırmaya çalışacaktır. Bu davranıştan sonuç alamadıkları durumda çalışma ortamından ayrılırlar ya da kendilerini kıyasladıkları kişiyi değıştirirler (Skarlicki ve Folger, 1997: 174).

### **1.3.1.3. Göreceli Mahrumiyet Teorisi**

Görelı mahrumiyet teorisine göre, belirli ödül dağılımları çalışanlar arasında kıyas yapmaya teşvik eder ve bunun sonucunda çalışanlarda yoksunluk ve kırgınlık hissi oluşur. İlk olarak Stouffer vd. tarafından 1949 yılında ortaya atılmıştır. Stouffer vd. çalışmasında, güneyde görevli siyahi askerlerin, sosyo-ekonomik koşullarının daha elverişli olduğu kuzeyde görev yapan siyahi askerlerden askeri yaşamda daha memnun olduklarını ortaya koyan ve mantığa aykırı olan bir bulgudan söz etmektedir. Bu sonuç, güneydeki askerlerin kendilerini güneydeki sivil meslektaşlarından daha ayrıcalıklı hissettikleri, oysaki kuzeydeki askerlerin, kendilerini kuzeydeki sivil meslektaşlarından görelı olarak daha az ayrıcalıklı hissettikleri eğilimine dayandırılmıştır (Greenberg, 1987: 185).

Görelı yoksunluk ve eşitlik teorisinin birtakım benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Teorilerin her ikisinde de işgörenlerin katkı ve kazanımlarının farklı işgörenler ile kıyaslanması bulunmaktadır. Karşılaştırma sonucunda verilen ödüllerin dağıtımında eşitsizlik olduğu sonucuna varılması durumunda çalışanların yoksunluk duygusuna kapılacağı söylenebilir (Köse, 2014: 147). Bu açıdan eşitlik teorileri benzer özellikler gösteren çalışanların benzer performansları karşılığında kazanılan hak ve faydaları bakımından kıyaslarırken, görelı mahrumiyet teorisi ise, benzer özellikler ve performans çıktısına sahip olmayan farklı çalışanların elde ettikleri hak ve faydalar üzerinden kıyaslanarak adalet algısı oluşturmaktadır.

### **1.3.2. Proaktif (Tedbiri) İçerik Teoriler**

Proaktif İçerik Teorileri, çalışan kazanımlarını adaletli bir şekilde dağıtımını ifade eder. Reaktif İçerik Teorisine karşın Proaktif İçerik Teorisi, örgüt içinde adaletin

sağlanması noktasında paylaşımların adaletli olabilmesi için iş görenlerin rolü üzerinde durmaktadır (İşleyici, 2015: 85).

Proaktif içerik teorileri, işçilerin adil sonuç dağılımları yaratmaya ve nasıl çalıştıklarına odaklanmaktadır. Buradaki esas teorik ifadeler, Leventhal'in (1976, 1980) çalışmalarından gelmektedir. Yani Leventhal ve arkadaşları, ödül tahsis kararları üzerindeki etkileri incelemek için adaletle ilgili olan endişeleri değiştirdiler. Leventhal (1976), insanların zaman zaman proaktif bir şekilde, ödüllerin eşit dağılımını sağlamak için çaba sarf ettiklerini, alınan ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olduğunu, çünkü uzun vadede tüm ilgili taraflar için en yararlı olacağını belirtmiştir. Nitekim birçok çalışmada da kaynakların genellikle alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını gösterilmiştir.

Bununla birlikte, ek araştırmalar, ödüllerin dağıtıcılarının bazen ödülleri eşit olarak ya da alıcıların ihtiyaçlarına göre eşit şekilde dağıtma gibi eşitlik normunu ihlal eden şekillerde dağıttığını göstermiştir. Bu eşitlik kurallarına aykırı ihlallerin uygun koşullar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal, adalet yargılama modelini formülize etmiştir. Bu model, bireylerin karşılaştıkları durumlara çeşitli olası tahsisat kurallarını çeşitli şekilde uygulayarak adil tahsis kararları vermeye çalıştıklarını önermiştir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumu korumanın öneminin vurgulandığı durumlarda, algılanan adil tahsis uygulaması, alıcılar arasındaki muhtemel farklı katkılara bakılmaksızın eşitlik normunu bölen ödüllerini takip etmeyi gerektirecektir (Leventhal, 1976; Leventhal 1980).

### **1.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi**

Leventhal' ın (1976) Adalet Yargı Teorisinde, (Justice Judgment Model) çalışanlar arasında yapılan ödül dağıtımlarında, elde edilen hak ve kazanımlar ile çalışanların üretime olan katkılarının eşit olması gerekliliği üzerinde durmuş ve çalışanların bu eşitliği sağlamak amacı ile mücadeleci davranışlar içerisine girdiklerini belirtmiştir. Leventhal, adaletin dağıtımında, çalışanların bakış açılarına odaklanmaktadır (Leventhal, 1976). Bu şekilde dağıtılan hak ve kazanımları adaleti sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğunda da farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Literatürdeki farklı kaynaklardaki verilerden elde edilenlere göre de eşitlik

kavramının istisnai durumlarda ihlal edilmesi de adil olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 51).

Örnek olarak elde edilen kazanımlarda iş görenlerin organizasyona sağladıkları katkıların becerileri doğrultusunda dağıtılmadığı, iş görenlerin gereksinimleri doğrultusunda ödül paylaşımının ya da hak edilip edilmediğine bakılmaksızın iş görenlerin tamamına eşit oranda dağıtılması adil bir durum olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1987: 86). Adil ödül dağıtımının grup içerisindeki etkilerine de değinen araştırmacılar ise yapılan eşit ödül dağıtımının, grup üyeleri arasında iletişimi kuvvetlendirdiği, koordinasyonu kolaylaştırdığı ve toplam üretimde artışlar sağladığı gözlemlenmiştir (Leventhal, 1976: 42). Ödül dağıtımında verilen kararlar, organizasyonda örgütsel etkililik, verimlilik, örgüt kaynaklarının kullanım biçimi, işgörenlerin edimleri gibi nedenlerle önemli olmaktadır.

### **1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi**

Adalet güdüsü teorisi Lerner tarafından ileri sürülen bir teoridir. İşgörenlerin örgüt içerisindeki temel kaygısının adalet olduğunu ileri sürmektedir. Greenberg'e göre, Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı ahlakçı, Leventhal Adalet Yargı Kuramı ise enstrümantaldir. Lerner'e göre dağıtım uygulamalarının temelinde birtakım adalet ilkeleri bulunmaktadır. Bu adalet ilkelerinin ön planda olan temel ilkeleri şunlardır: (a) Marksist adalet ilkesine göre dağıtım, işgörenlerin gereksinimlerine göre yapılmalıdır. (b) Eşit paylaşım ilkesine göre dağıtım işgörenlerin katkılarına göre yapılmalıdır. (c) Eşitlik ilkesine göre dağıtım sayısal olarak eşit olmalıdır. (d) Rekabet ilkesine göre dağıtım ise işgörenlerin performansına dayalıdır (Greenberg, 1987: 96).

### **1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri**

Süreç teorilerinde esas alınan nokta kararlar alınırken süreçlerin adil olmasıdır. Bu teoriye göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu ya da olumsuz olmasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler, süreç kontrolünü bulundurduğu sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 13-14).



Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi hukuksal işlemler üzerine yapılan çalışmalardan etkilenmiştir. Anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere verilen tepkileri incelerken iki ayrı çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere toplam üç ayrı taraf vardır. Anlaşmazlığın çözüm süreci bağlamında iki aşama olarak ele alınmıştır. Bu aşamalar delillerin sunulduğu süreç aşaması ve delillerin çatışmayı çözmek için delillerin kullanıldığı karar aşamasından oluşmaktadır (Behrem, 2017: 30).

### **1.3.3.1. Süreç Adaleti Teorisi**

Reaktif süreç teorileri karar aşamasında süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde durmakta ve kaynağını hukuktan almaktadır. Hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararlar toplum tarafından benimsenmesinde önemli etkisinin bulunduğunu belirtmektedir (Tunçbiz, 2015: 124).

Thibaut ve Walker taraflar arasında çıkan anlaşmazlıkların giderilmesi için prosedürlere gösterilen tepkileri incelenmiştir. Teoriye göre, anlaşmazlıkların çözümünde üç ayrı taraf bulunmaktadır. Bunların ilk ikisi anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olarak nitelendirilen taraflar olup üçüncüsü ise aracılık yapan taraftır. Anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin aşamalar; delillerin ortaya çıkartıldığı süreç aşaması ve delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Süreç ve karar kontrolünde kullanılan yöntemler, her aşamada farklılık göstermektedir. Yöntemler üçüncü tarafa (aracılara) verilen kontrolle tanımlanmaktadır. Hem karar hem süreçler verilirse otokratik yöntemler, karar verilip süreçler verilmezse hakem kararı yöntemleri, süreçler verilip karar hakkı verilmezse meditasyon yöntemleri, her ikisi de verilmezse pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır (Tunçbiz, 2015: 66).

### **1.3.4. Proaktif (Tedbiri) Süreç Teorileri**

Proaktif-Süreç Teorileri, uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusunun cevabını aramaktadır. Burada en baskın olan teorik konu, 'Dağıtım Tercihi Teorisi' dir. Deutsch'un bu teorisine göre; örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar (İçerli, 2010: 77):

- 1) Kapsamlı kabul edilen etik standartlar,

- 2) İşlemlerde değişiklik yapılmasını mümkün kılma,
- 3) İşgörenlerin itirazlarının değerlendirilmesinin sağlanması,
- 4) İşgörenleri önyargılardan muhafaza etme,
- 5) Karar verme erkinin yapısının belirlenmesi,
- 6) Doğru bilginin temel alınması,
- 7) Tutarlı kurallara yönelik karar verme,
- 8) İşgörenlere karar verenleri seçme hakkı olarak sıralanabilir.

Barrett-Howard ve Tyler (1986) çalışmasında, kıt kaynakların dağıtımında süreç adaletinin rolünü ele almışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar kapsamında süreç adillliğini en iyi şekilde tanımlamak için dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; etik standartların korunması, önyargıların bastırılması, tam ve doğru bilgilerin kullanılması ve insanlar arasında tutarlılıktır. Sonuçlar, Fry ve Leventhal (1979) ve Sheppard ve Lewicki'nin (1984) genel olarak tutarlılık kavramının adil bir prosedürün en önemli kriteri olduğu bulgularını desteklemektedir (Barret, Howard ve Tyler, 1986: 303).

#### **1.3.4.1.Dağıtım Tercihi Teorisi**

Teori, dağıtım kararlarıyla değil de prosedürlerle ilgilendiğinden süreç teorileri altında ele alınmaktadır. Adil uygulamalar için hangi prosedürün kullanılması gerektiğini savunur. Teoriye göre adalete ulaşmak için şu kriterlerin olması gerekir (Tunçbiz, 2015: 96):

- Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanımak
- Tutarlı kurallara dayanmak
- Eksiksiz ve doğru bilgiye dayanmak
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek,
- Çalışanları önyargılara karşı korumak,
- Çalışanların itiraz ettikleri konuların değerlendirmeye alınmasını sağlamak,
- Prosedürde değişiklik yapılabilmesi için imkân sağlamak,
- Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar.

Yöneticiler kurumlarında dağıtım adaletini iyi şekilde sağlamak istiyorlarsa bu kriterlere dikkat etmeleri ve iş hayatı içinde bunları uygulamaları gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm kavramının bundan 2500 yıl öncesinde Antik Yunanistan da doğduğu düşünülmektedir. Sinizm kelimesi; Yunanca köpek (kyon) kelimesinden veya Cynic'lerin okullarının bulunduğu Atina yakınlarındaki bir şehir olan Cynosarges'den türediği belirtilmektedir. İlk sinik olarak Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'di. Antisthenes'in öğrencisi olan ve dürüst bir adam bulmak için gün ışığında lamba taşımakla ünlü Sinope Diogenes (M.Ö 412-320) sinizm için önemli bir sembol olmuştur (Dean vd., 1998: 342).

Antisthenes yaşamının büyük bir kısmını soylular içerisinde zevkli bir yaşam sürmüş ve yaşlanmaya yakın dönemde, yaşamın sunduğu bütün zevklere ve rahatlıklara sırtını dönmüştür. Kurduğu okul öğretilerinde erdemle bilgiyle kazanılacağını ve mutluluğun erdemde olduğunu savunmuştur. Doğal yaşam düşüncesini benimsemiş ve zevk içerisinde olan yaşamı reddetmiştir. Mal ve mülk edinmeye karşı çıkmış, kölelik, aile ve din kurumlarına karşı çıkmış ve iyilik öğütleri vermeye başlamıştır. Öğrencisi olan Diogenes'i ilk dönemler hiç sevmediği ve sopayla dövdüğü söylenmektedir. Diogenes hocasının anlayışının daha da ötesine geçerek bütün geleneklere sırt çevirmiş, ruhsal ve bedensel ihtiyaçları geride bırakmış ve kendini doğal bir varlık haline dönüştürerek doğada özgür kılmıştır. O dönemde ki yaşantı şekli umursamaz, utanmaz, çekinmez yaşantısı toplumda alay konusu olmuş ve kinik öğretisi köpek kavramıyla tanımlanmıştır (Hançerlioğlu, 1995: 74).

Sinizm kelimesi felsefi olarak incelendiğinde kinizm olarak da tanımlanmaktadır. Bazı felsefeciler sinizm kelimesi yerine kinizm kelimesini kullanmaktadır (Özçalık, 2017: 30). Fransızcadan türemiş olan kinizm; zamanla çalışmalarda yerini sinizm kelimesine bırakmıştır.

Sinizm tarihsel boyutuyla ele alındığında günümüz sinizm kavramıyla farklılıklar içermektedir. Diogenes'in yaşadığı sinizm anlayışı acımasız bir şekilde toplumu ve insanları eleştirirken, günümüzde yerini kötümserlik ve şüphecilığe bırakmıştır (Mantere ve Martinsuo, 2001: 5).

Sinizm; “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde insanların bireysel menfaatlerine göre hareket ettiğine ve kendinden başka herkesi menfaatçi olarak tanımlayan kavrama sinik ve bunu açıklamaya çalışan düşünce sistemine de sinizm denilmektedir (Demirok, 2018: 3).

Sinizm doğası gereği yaşamın her alanında ve her döneminde görülebilir. Bu durum sadece örgütteki çalışma ortamı ile sınırlandırmak yanlış olur. Alan yazında araştırmacılar çeşitli sinizm türleri olduğunu savunmuşlardır. Abraham (2000); sinizmin türlerini kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan-iş gören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm olmak üzere beş başlık altında toplamıştır. Her ne kadar sinizmin türlerini çeşitlendirek de her bir sinizm türü çalışma örgütünü etkileyen, kendi alanlarına göre farklılıkları olan, çalışanlar yaşantılarından beslenen türlerdir (Demir, 2017: 581-582).

Sinizm kavramı, geçmişte topluma aykırı olmak ile birlikte bireysel özgürlük ile insanın mutluluğu yakalayabileceği düşüncesini taşımaktaydı. Günümüzde ise neredeyse zıt bir yaşam ve düşünce anlayışı tanımına sahiptir. Graham (1993) sinik insanların özelliklerini; başkalarına karşı güvensiz, ilgisiz, baskıcı, bencil ve kaba, başkalarının hedeflerini sorgulayan, sorumluluk almayan, kendine bir görev verildiğinde karşı tarafa olumsuz duygular besleyen, arkadaşça davranmayan ve yardım etmeyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Graham 1993'ten Aktaran: Kalağan, 2009: 38).

Sinizm kavramını bireysellikten örgüt yapıları içine taşıdığına, örgütler için farklı bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar örgüt içindeki sinizm hareketini muhalefet olarak görmekte ve örgütün gelişmesini için bu hareketin dikkate alınmasının gerekliliğini savunmaktadır.

Çalışma yaşamının önemli bir girdisi olan insan çalışanın son yıllarda ön plana çıkan davranışsal özellikleri içerisinde sinizm konusu da dikkati çekmiştir. Pek çok araştırmacının yanı sıra Kanter ve Mirvis tarafından 1989 yılında ABD'de yapılan çalışmalar ile birlikte sinizm kavramının örgütlerin çalışma alanlarında önemli bir sorun olabileceği desteklenmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Örgütlerde sinik çalışanlar örgütün her bölümünde görev yapabilirler. Sinik yöneticiler; örgütlerde etkin bir vizyonun olmadığı düşüncesine sebep olurlar. Örgüt kurallarını alaycı bir şekilde görmeleri ile kuralsızlık örgüt yapısını hâkim olur (Mirvis ve Kanter, 1989: 382). Bu durum özellikle iş hayatında büyük şirketler için oldukça kötü sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütlerde sinizmin etkisinin üç faktörü vardır (Dean vd. 1998: 345) .

- Örgütün doğruluktan yoksun olduğu inancı,
- Örgüte karşı olumsuz etki,
- Mevcut inançlara ve etkiye bağlı olan örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış sergileme.

Örgütlerde çalışanlar yöneticilerin dürüst olmadıklarını düşünüyorlarsa, örgüt politikalarının ve uygulamalarının kişiye göre farklılık gösterdiğini görüyorlarsa, işletmeye karşı olumsuz tutum içinde olacaklardır.

## **2.1.Örgütsel Sinizm Boyutları**

Örgütsel sinizm tanımları incelendiğinde net olarak bir tanım yapılamamaktadır. Ama çoğu tanımın ortak noktası örgütsel sinizmin bir tutum olduğu gerçeğidir. Bu nedenle, sinizm kavramı yapılan çalışmalara göre tutum teorisi bünyesinde; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahiptir (Dean vd. 1998: 345).

### **2.1.1. Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu inanç kavramı ile açıklanmaktadır. Örgütlerde siniklerin genel olarak inancı örgütün bütünlükten yoksun olduğudur. Bu sebeple örgütsel uygulamalarda adalet, dürüstlük, samimiyet, bağlılık gibi kavramları inkâr ederler. Sinikler örgütlerde gösterilen olumlu davranışların altında gizli nedenlerin olduğuna inanırlar. İnsan davranışları onlar için güvenilmezdir (Dean vd, 1998: 345-346).

Sinikler örgüt içinde alınan kararlarda örgüte güvenmezler. Sinik çalışanlardan; örgüt kurallarına inanmayan, örgüt işlerine ve kararlarına önem vermeyen, hileli pek çok davranış gösteren, başka çalışanlara inanmayan ve şahsi çıkarlarını örgüt çıkarlarından önde tutan davranışları sergilemeleri beklenir (Elçi ve Kul, 2017: 122).

### 2.1.2. Duygusal Boyut

Duygusal boyut bireyin pozitif ya da negatif olan duygusal tecrübeleridir (Akdağ, 2016, s. 802). Örgütsel sinizmin bu boyutu, kısaca örgüte karşı olan negatif duygular olarak tanımlanabilir. Örgütsel sinizm, tanımlanabilen tüm negatif duygular ile bağdaştırılabilir (Brandes, 1997, s.31). Sinizm, inançlar dışında objektif olmayacak şekilde örgüte karşı duygusal açıdan kınama ve öfke gibi negatif tepkiler barındırmaktadır (Aslan, 2018: 37).

Sinikler örgüte karşı kayıtsız değillerdir. Izard'ın yaptığı sinizm ile ilgili duygu çalışmalarında belirlediği dokuz duygu bulunmaktadır. Bu duygular; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sıkıntı-acı, kızgınlık-öfke, tikslenme-iğrenme, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılanma ve sürpriz-başlangıç. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu bu dokuz duygudan çoğunu taşımaktadır (Dean vd, 1998: 346).

Örgütsel sinizm için duygusal boyutta; saygısızlık, küçümseme, ahlaki bozulma, güvensizlik, hayal kırıklığı, nefret etme, utanç, öfke, kızgınlık gibi duyguları barındırmaktadır (Kalağan, 2009: 47). Ayrıca örgütlerdeki sinik bireyler örgüt ile kendilerini karşılaştırdıkları zaman, kendilerini örgütlerden daha üstün olarak gördükleri için gizlice zevk alabilmektedir. (Dean vd, 1998: 346).

### 2.1.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin davranış boyutunda bireylerin olumsuz ve alaycı davranış eğilimleri incelenmektedir. Bilişsel boyutta olan inançlar, duygusal boyuttaki negatif duygular davranışsal boyutta eyleme geçmektedir. Çalışanların sürekli şikayet etmeleri, karamsar ve alaycı bir şekilde örgütü eleştirme davranışları, sinik davranışları göstermektedir (Dean vd, 1998: 346-347).

Sinik bireyler örgüte karşı olan olumsuz tavırlarını şiddetli bir eleştirinin yanında sıklıkla mizah yoluyla da gösterirler (Dean vd, 1998: 346). Örgüt içinde yapılan her türlü iş ve işlemlerde sert bir şekilde eleştirme yerine alaycı bir espri ile düşüncelerini ifade etmek, sinizmin doğuşundan gelen alaycılık anlayışına daha uygundur. Sinik bireyler, örgütlerdeki değişime de karşı olduklarından olumsuz bir tavır takınırlar (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 56).

Örgütlerde davranışlar sadece sözlü iletişimle gerçekleşmez. Sinik bireyler beden dilini de sıklıkla kullanırlar. Çalışanların birbirleri arasında manalı bakışları, alaycı bir şekilde sırtmaları sinik davranışları gösterir (Brandes ve Das, 2006: 240). Örneğin örgüt içinde yöneticiler tarafından yapılan bir değişikliğin tutmayacağı, işe yaramayacağını belirtmek amacıyla alaycı bir şekilde “boş verin, tutmaz bu iş, ne anlar bunlar (yöneticiler) bu işten” cümlesinin ardından el hareketi ile desteklenmesi sinik bir davranıştır.

Günümüz sinik bireyleri, tarihte belirtilen eski sinik bireylerin en çok benzer oldukları kısım sinizmin davranış boyutudur. Alaycı tavırlar, sert eleştiriler, karamsar yorumlamalar, küçümseyici ve alaycı beden hareketleri, mizah yoluyla eleştiriler ve beğenmeme davranışları sinizmin belirtileridir.

## 2.2.Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizm kişisel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm kişilerin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durumu gibi demografik nedenlerine bağlı olmakla birlikte ortaya çıkışında bazı kişilik özelliklerine de rastlamak mümkündür. Bunlar kişinin kendisinden kaynaklanan kötümserlik, saldırganlık, aşırı şüphecilik, saplantılı oluş, obsesif ve kompulsif bozukluk, aşırı karamsarlık, içe kapanıklık gibi bazı baskın tutum ve davranışlar sinizmin oluşmasında önemli rol oynayan etkenlerdir. Örgütten kaynaklanan durumlarda ise ön sırayı psikolojik sözleşme ihlali alırken ardından örgütsel adalet ve örgütsel politika gelmektedir (Atmaca, 2014: 41-42).

Konuyla ilgili Kalağan (2009: 67), iş yaşamına yeni başlayan genç çalışanların işle alakalı yüksek beklentilerinin karşılanmaması durumunda çalıştıkları kuruma karşı negatif bir tutum sergileyerek örgütsel sinizme neden olabileceklerini ifade etmiştir. Yapılan çalışmalarda okul ortamındaki sosyal bağların ve karşılıklı güven ilişkisinin çalışanlar üzerinde önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin kurumdan uzaklaşma ve kararlara katılım gösterme konusunda sinizm yaşamalarının okuldaki algılanan güven ortamını kötü yönde etkilediği ve özellikle de kararlara katılımın olmaması halinde güven ortamının daha fazla zedelendiği görülmektedir (Akın, 2015: 185). Özellikle iş yükünün ağır olduğu bazı okullarda öğretmen ve yöneticilerin birbirine yeterince destek olmaması ya da var olan potansiyellerini kasıtlı olarak

esirgemeleri nedeniyle örgütsel iletişim ve güvende azalma görülecektir. Sonuç olarak örgütsel sessizlik ve güvensizlik çalışanlar arasında önyargı oluşmasına zemin hazırlayarak örgüt içinde sinik tutumların yaşanmasına yol açabilir (Kartal ve Nartgün, 2013: 51).

Garima v.d (2013: 63) gibi araştırmacılar sinizmi çözülebilir bir sorun olarak görmüşler ve nedenlerini psikolojik ve örgütsel olarak incelemişlerdir. Buna göre sinizmin psikolojik nedenleri olarak, bireyin diğerlerine güvensiz olmasını sağlayan kişilik özelliklerinden kaynaklandığını örgütsel olarak, işyeriyle bireyler arasındaki psikolojik sözleşmelerin ihlali, çatışmalar, rollerin belirsizliği, örgütsel değişime ayak uyduramayan kötü yönetim tarzının benimsenmesi olarak sıralamışlardır.

Karademir (2016:77)' in öğretmenlerle yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin kayırmacılık algısı ile sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, öğretmenlerdeki kayırmacılık algısı düştükçe sinizmin de azalacağı yönde sonuçlar elde edilmiştir. Bu durumun öğretmenlerde iş verimini ve aidiyet duygusunu azaltarak sinizme yol açtığı düşünülmektedir. Öte yandan Kalağan (2009: 89)' a göre örgütsel destek düzeyinin düşük olması çalışanlar üzerinde olumsuz algılar yaratmaktadır. Çalışanların değer görmediği ve mutluluklarının önemsenmediği bir örgüt ortamında örgütsel sinizm tutumlarının da yüksek olacağı öngörülmektedir. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında Özgener vd. (2009)e göre örgütlerde sinik inanış, tutum ve davranışların oluşmasında rol oynayan dört önemli faktör şöyledir: (Özgener vd., 2009)

*Yüksek beklentiler:* Kişilerin kendilerine ya da örgütlerine dair gerçekte karşılığı olmayan yüksek düzeyde beklentiler oluşturmasıdır. Beklentiler, içinde bulunulan gerçek durumun ne kadar ötesinde ise elde edilemediği durumlarda psikolojik yıkım da o derece güçlü olacaktır. Bireyin oluşturduğu beklentiler gerçekleşmediğinde yaşadığı engellenme ve yenilgi duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kişiler, başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma hissi ile yüzleşirler.

*Hayal kırıklığı deneyimi:* Kişilerin, geçmiş yaşantılarında örgütlerine ilişkin yaşadıkları ve kötü sonuçlanan deneyimlerinden sonra hissettikleri hayal kırıklıkları kendilerinde engellenme ve yenilgi hissine neden olur.



*Aşağılanma / Küçük görülme:* Sinizm yaşayan bireylerin, örgütlerinin kendilerini yetersiz, istenilen düzeyde olmayan şekilde gördüğüne dair görüşleridir. Kimi zaman da sinik bireyler, örgütleri karşısında kendilerini aşağı bir pozisyonda hissederler ve bu duygudan kaynaklı hayal kırıklığı yaşarlar.

*Kuşkuculuk:* Sinik bireylerin örgütlere, kurumlara ve çalışanlara ilişkin geliştirdikleri şüpheli yaklaşımlardır. Andersson ve Bateman (1997) çalışmalarında yönetici ücretlerinin yüksekliğinin, örgütsel performansın düşüklüğünün ve habersiz işten çıkarmaların, üst düzeyde çalışanlar arasında sinizme yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer örgütlerde olduğu gibi yoğun rekabetten, değişim hızındaki artıştan ve belirsizliklerden eğitim örgütleri de etkilenmektedir. Bu yayılım kurumdan kuruma ve çalışandan çalışana farklılaşmakla birlikte bu değişimlere hızlı ve uygun yanıtlar veremeyen kurumlar varlıklarını sürdüremezler.

Mirvis ve Kanter (1991), daha yüksek gelire sahip ve eğitim düzeyleri yüksek bireylerde iş imkanlarının daha fazla olması ve özgürce karar vermeleri nedeniyle daha az sinizm görülmektedir. Araştırmalar, gençlerin toplumdan elde ettiklerinden daha fazla bir beklenti içinde olduklarını, kar amacı güden örgütlerin daha yüksek sinizme sahip oldukları, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha sinik algıya sahip oldukları görülmektedir. Ellibeş yaşın üstündekilerde, muhtemelen daha az eğitime, daha düşük gelire sahip olmaları ve son zamanlardaki işten çıkarılmalar nedeniyle en sinik oldukları görülmektedir.

Kalağan (2009: 73)' ın belirttiği gibi, yönetimin fikir ve uygulamalarında adil olması örgüt içindeki güveni etkiler. Yönetimin alınan kararlarda taraflı olması ise, çalışanlar üzerinde darılma, öfke ve şiddet gibi olumsuz hisler uyandırır. Böyle bir duruma tepki olarak çalışan işe gelmeme ve düşmanlık duygularını artıracaktır.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında doğrudan iletişim kanallarının kurulamadığı, demokratik bir ortamın olmadığı, çalışanlara karşı otoriter yaklaşıldığı ve örgütte güvensiz bir ortamın varlığı sinik davranışlara neden olmaktadır (Kartal ve Nartgün, 2013: 62).

### 2.3.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Örgütün çevresi değiştikçe, karmaşık iş yaşamı oluştukça, değerlerin etkisini kaybetmeye başlar, bireysel ve sosyal beklentiler arasındaki farklılık ve zaman yönetiminde yaşanan sorunlar örgütte gerginlik yaratmakta ve bu uzun vadede örgütsel sinizmin oluşmasına neden olmaktadır (Görmen, 2017: 368). Örgüte yönelik negatif duygular ve karamsar bakış açısıyla ilişkilendirilen örgütsel sinizmin pek çok faktörle ilişkisi olduğu bilinmektedir. Örneğin, gelir durumu, iş memnuniyeti, eğitim seviyesi, örgütsel farklılıklar, iş fonksiyonları ve çalışmaya katılanların karar alma sürecindeki güven düzeyleri sinizmi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Fero, 2005; Akt. Aslan ve Akarçay, 2013: 29).

Literatürde örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan pek çok faktör yer almaktadır. Bu faktörlerin bazıları çalışan ile örgüt arasında var olduğu düşünülen psikolojik sözleşme ihlalleri, mobbing, etkin olmayan liderlik, dengesiz güç dağılımı, kötü yönetim, yeniden yapılanma, adaletsizlik, uzun çalışma süreleri, örgütte küçülme, yönetici ücretlerinin fazla oluşu, ansızın işten çıkarmalar ve düşük performanstır (Alan ve Fidanboy, 2013: 167). Reichers vd (1997), bu faktörlere ek olarak, amaç çatışması, yanlış yönetilen değişim çabaları, terfinin sağlıklı olmayışı, aşırı stres, beklentilerin giderilmemesi, yetersiz sosyal destek, iletişimsizlik ve karar alma düzeyinin yetersizliği gibi sebepleri de eklemiştir (Yıldız, 2013: 856). Hickman vd. (2004) cinsiyet, ırk, medeni durum gibi faktörler ile hizmet süresi gibi etmenlerin de sinizmin önemli belirleyicileri olduğunu ifade etmektedir (Aslan ve Akarçay, 2013: 29). Aşağıdaki tabloda örgütsel sinizmi etkileyen faktörler toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 1.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş</li> <li>• Eğitim Durumu</li> <li>• Gelir Seviyesi</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Medeni Durum</li> <li>• Hizmet Süresi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel Politika</li> <li>• Örgütsel Adalet</li> <li>• İletişimsizlik</li> <li>• Hiyerarşi</li> <li>• Psikolojik Sözleşme İhlali</li> <li>• Yönetici Desteğinin Olmaması</li> <li>• Küçülme ve İşten Çıkarmalar</li> <li>• Örgütsel İkiyüzlülük</li> </ul>

Kaynak: Pelit ve Ayana, 2016, s. 50.

Yapılan araştırmalarda cinsiyet, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir seviyesi, medeni durum, hizmet süresi ve hiyerarşı faktörler sinizm açısından önemli belirleyicilerdir. Ve örgütsel sinizmi etkileyen bu bireysel ve örgütsel faktörler; bir örgütün var olması ve başarısını devam ettirmesi açısından önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda birçok olumsuz sonuç doğurabilecek olan örgütsel sinizmi iyi yönetmek ve daha iyi koşullarda yaşam sürdüreceğ örgütler için uygun ortam hazırlanmalıdır.

## **2.4.Örgütsel Sinizm Sonuçları**

Kişilerin karşılanamayan beklentileri neticesinde meydana gelen örgütsel sinizm örgütsel ve bireysel olarak birtakım sonuçlar barındırmaktadır. Bireyleri etkisi altına alan örgütsel sinizm algısının giderilememesi durumunda organizasyonlar açısından neticeler giderek daha kötü bir hal alabilir. Bu durumun sonucunda işgörenlerin fayda yaratmak için yaratıcılık düzeylerinde azalma yaşanacaktır. Bundan dolayı örgütsel sinizm hususunun analiz edilmesi ve bu konuda gereken tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel sinizmin örgütsel neticeleri arasında örgütsel adalet, yabancılaşma, örgütsel güven, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini bulunurken; bireysel sonuçlar arasında psikolojik ve davranışsal etkiler bulunmaktadır.

### **2.4.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Örgütsel sinizm, işgörenleri davranışsal ve psikolojik olarak etkilemektedir. Literatür incelendiğinde Kalağan (2009) ve Brandes (1997) örgütsel sinizmi açıklarken bunun zalimce davranışlara neden olma, karamsarlık, öfke, gereken uyku düzeninin sağlanamaması, bunalım hali, isteksizlik ve duygusal olarak çöküntü içerisinde olma gibi davranışlara sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte davranışsal sorunlar, aşırı kilolu olma, alkol tüketiminde artış gibi sonuçlara da yol açabileceği belirtilmiştir. Örgütsel sinizmin artması, uzun süre devam etmesi durumunda ise kişilerde kalp ve damar hastalıkları riski de belirebilmektedir (Kalağan 2009: 80).

Örgütsel sinizm kişilerin ruhsal ve fiziksel davranışlarına etki ederek bireyin sağlık sorunlarının bozulmasına, aile ve iş yaşamında içine çekilmesine, iş tatmininin azalmasına ve buna benzer olumsuz duygular oluşmasına neden olmaktadır.

## 2.4.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, yabancılaşma ve örgütsel güven gibi örgütsel sonuçlar bulunmaktadır. Aşağıda bu kavramlar ele alınmıştır:

### 2.4.2.1. Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel bağlılık kavramı, "çalışanların örgütsel amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu" şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter 1979: 311).

Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde bulgulara rastlanmıştır. Literatür incelendiğinde Dean vd. (1998)'nin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki farklılıkları davranışsal, duyuşsal ve bilişsel olarak üç boyutta inceledikleri görülmektedir.

Davranışsal boyut açısından örgütsel bağlılık işgörenin organizasyona devam etme kararını bildirmektedir. Örgütsel sinizm açısından ise organizasyondan ayrılma kararını ifade etmektedir. Duyuşsal boyut açısından örgütsel bağlılık, örgüt ile bütünleşmeyi ifade etmektedir. Örgütsel sinizm açısından ise bu boyut küçümseme ve engelleme gibi duyguları ifade etmektedir. Bilişsel boyut açısından örgütsel bağlılık ise kişilerin bireysel hedef ve amaçlarının benzer olmasını ifade etmektedir. Örgütsel sinizm açısından ise doğruluk ve dürüstlükten sapmamayı açıklamaktadır (Özgener vd. 2008: 62). Yukarıdaki açıklamalara dayanarak örgütsel bağlılığı azaltan faktörlerden birinin örgütsel sinizm olduğu söylenebilir. Örgütsel sinizm neticesinde çalışan devir hızı artmaktadır, bu durum ise ancak yönetim politikalarının fonksiyonel hale getirilmesi ile azalabilir (Altınöz vd. 2011: 287).

#### **2.4.2.2. İş Tatminine Etkisi**

İşgörenlerin meslek hayatları boyunca elde ettikleri bilgi birikimleri ve deneyimler neticesinde organizasyona karşı edinilen davranışlar iş tatminin genel bir çerçevesini meydana getirmektedir (Erdoğan 1996: 231).

İş tatmininin örgütsel sinizmle davranışsal boyut yönünden benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte iş tatmini yapılan iş ve örgüt ortamı ile ilgili tutumu yansıtmaktayken örgütsel sinizm bağlı bulunan örgüte yöneliktir (James 2005, s. 9). Bireyin bulunduğu örgütte tatmine varamaması neticesinde hüznün, isteksizlik ve hayal kırıklığı gibi duygusal yıkımlar oluşabilir. Bu yıpranmalar sonucunda da tatmine varılmadığı için örgütsel sinizm kendisini göstermektedir.

#### **2.4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi**

Örgütsel vatandaşlık bireyin arzusu ile gerçekleştirdiği, gerçekleştirilmediği zaman herhangi bir yaptırım içermeyen, görev ve iş tanımlarında belirtilmeyen ve neticede örgüt ve çalışana olumlu katkıda bulunan edimlerin tamamı örgütsel vatandaşlık kapsamındadır (Özler vd., 2010: 103).

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm kavramlarının birbiriyle ters orantılı olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel sinizm ve iş tatmininin birbirini etkilediği, bu durumun sonucunda da örgütsel vatandaşlığın olumsuz etkilendiği ifade edilmiştir (Yetim ve Ceylan, 2011: 683). Görev yaptığı organizasyonda motive olamayan, beklentileri karşılanamayan ve hoşnutsuzluk içerisindeki çalışanların örgütsel vatandaşlık göstermesi beklenmemektedir.

#### **2.4.2.4. Tükenmişlik Üzerine Etkisi**

1974'te ilk defa Freudenberger tarafından ortaya konan tükenmişlik: insanların duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve başkalarıyla ilişkilerini bitirmesi sebebiyle acı çektiği psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 545).

Tükenmişlik ile örgütsel sinizm ilişkisinin incelendiği araştırmalarda çeşitli farklılık ve benzerliklerden söz edilebilir. Örgütsel sinizm kavramının daha çok

tükenmişlik kavramının duyarsızlaşma boyutuyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Maslach vd. (1981) “duyarsızlaşma” yerine sinizm ifadesini tercih etmiştir (Kalağan 2009: 87). Örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki farklılıklar incelendiğinde tükenmişlik daha çok bireyin çevresine ve kendi öz benliğine karşı olumsuz tutumu bulunurken, örgütsel sinizm duyumsayan bireyler örgüte karşı bir olumsuz tutum taşımaktadır (Akman, 2013: 41).

Johnson ve O'Leary-Kelly'in (2003: 643) yapmış oldukları araştırma sonucunda tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yapılan bu çalışma incelendiğinde duygusal tükenmişliğe neden olan tutum psikolojik sözleşme ihlali sonucu oluşan sinik tutumlardır.

#### **2.4.2.5. Yabancılaşmaya Etkisi**

Yabancılaşma da örgütsel sinizmin sonucunda oluşan olumsuz durumlardan biridir. Yabancılaşma kelimesini detaylı olarak kullanan ilk kişi Karl Marx'tır. Karl Max yabancılaşmayı bireyin yaptığı üretimi, çabasını yadsıması sonucunda ürüne ve kendisine karşı uzaklaşması olarak açıklamıştır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz 2008: 115). Meslek hayatında yabancılaşma ise çalışanların yapılan işin tabiatı gereği, iş çevresinin parçası olmayıp bireylerin kendilerini algılama şekillerine verdikleri tepkilerin bütünüdür (Dean vd. 1998: 350).

Yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında doğrusal bir bağlantısının olduğu söylenebilir. Yabancılaşma şu nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır: İş bağlılığının eksik olması, yönelim konusunda eksiklik, keyfi davranışlar ve şikayetler vb. (Şimşek vd. 2006, s. 575) Bununla birlikte mesleki sinizmin yabancılaşma neticesinde oluştuğu, yabancılaşmanın ise örgütte kontrolün yitilmesi neticesinde meydana geldiği, mesleki ve toplumsal sinizmin de yabancılaşma neticesinde oluştuğu ifade edilmektedir (Helvacı 2010, s. 391). Örgütsel sinizm yabancılaşmadan ayrı tutulmalıdır, yabancılaşma daha ziyade yapılan işe karşı gösterilen bir tutumdur (Dean vd. 1998: 350).

#### 2.4.2.6. Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Örgütsel güven üst yönetime, diğer çalışanlara ve örgüte olan iyi niyet ve samimiyeti açıklamaktadır (Memduhoğlu ve Zengin 2010: 262). Örgütsel sinizm kavramında ise güven önemli bir unsur olarak belirlemektedir. Güven kavramının önemli olmasının sebebi, bireylerin birbirlerine olan güvensiz durumlarının iş yerindeki arkadaşlık ve iyi niyet ilişkilerini zedeleyerek çalışanların birbirlerine karşı olumsuz düşünce ve duygular beslemesine sebebiyet vermesidir (Özler vd. 2010, s. 48). Bulunulan örgüte samimiyetsizlik ve güvensizlik hissedildiğinde, olumsuz düşünce ve tavırlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun neticesinde örgütsel sinizm meydana gelmektedir (Balıkçioğlu 2013, s. 31).

Sinik tavır ve tutumları olan bireylerin, organizasyonların değişim ve gelişim kararlarında üst yönetime güven duymaması nedeniyle organizasyondaki değişim ve gelişim kararlarında zorluklar meydana gelebilir (Tokgöz & Yılmaz, 2008, s. 284). Birtakım araştırmalar örgütsel sinizm seviyesi arttıkça örgütsel güvenin negatif yönde etkilendiğini göstermektedir (Kalağan 2009, s. 84).

#### 2.5. Örgütsel Sinizmle Mücadele

Açık veya kapalı sistemlerin tamamında görülen örgütsel sinizm, çalışanlara yönelik adaletsizlik algısı, tükenmişlik, mesleki doyum ve adanmışlık düzeyleri, yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütsel değişimlerin yanlış yönetimine bağlı olarak çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilemelerinden kaynaklanır (Sağır ve Oğuz, 2012, s. 1095). Olumsuz bir örgüt ikliminde çalışmak zorunda kalan öğretmenler kendilerini psikolojik olarak tükenmiş hissederler. Bu durum öğretmenlerin işlerine karşı duyarsızlaşmasına ve öğrencilerden uzaklaşmasına neden olur. Aynı zamanda bu öğretmenlerin okuldaki bireysel başarı algılarının da olumsuz olduğu kısacası tükenmişlik yaşadıkları gözlenmektedir. Var olan bu durum düzeltilir ve sorunlara yönelik çözümler bulunursa negatif etkiler azalabilir (Amasralı, 2016: 75).

Örgütsel sinizmin kurumlarda artışına yönelik şeffaf, anlaşılır ve adil bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Artan iş stresi ve sorumluluğuna rağmen çalışanın iş hayatıyla özel hayatını uyumlu hale getireceği örgütsel destek programları ve yönetime olan güveni

sağlayacak bazı etkin araçların kullanılması sorunun çözümünde fayda sağlayacaktır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302).

Alan yazındaki ortak görüşe göre örgütsel sinizm, genetikle gelen ve kararlılık gösteren bir tutum olmayıp örgüt içerisindeki dinamikler sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Dolayısıyla önlenebilir niteliğe sahiptir. Bu yüzden çalışanların güvenini kazanmak yönetime düşmektedir. Çalışanlarıyla ortak kararlar alabilen, adil, iyileşme ve gelişime açık, iletişimi ve empati yeteneğini geliştiren, sorumlulukların paylaşıldığı bir ortamda tükenme ve onun neden olabileceği sinizm belirtilerine çok fazla rastlanmaz (Gül ve Ağıröz, 2015: 44).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan kişilerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarını belirlemektir. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında ilişkilerin olup olmadığını belirlemektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Denizli merkezde bulunan kamu bankalarının şubelerinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Evrenin tamamına zaman, emek ve maliyet açısından ulaşmak mümkün olmadığından dolayı örneklem alınmıştır. Araştırmanı uygulanması için Denizli'deki kamu bankalarının şubelerine gidilerek yüzyüze anket yöntemiyle gönüllü olarak araştırmaya katılan personelden 110 adet veri seti elde edilmiş ve geçerli 104 veri setine ulaşılmıştır.

#### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Abbasoğlu'nun kullandığı ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Abbasoğlu, 2015: 45). Bu ölçek, 20 soruluk 5'li Likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Cevaplayıcılar, 20 sorudan oluşan sorulara cevap vererek Örgütsel Adalet hakkındaki tutumlarını belirtmişlerdir. Ölçekte ifadeler; 1:Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

Çalışanların örgütsel sinizm algılarını ölçmek amacıyla Kalağan'ın kullandığı ve Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından 1999 yılında geliştirilmiş 13 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır (Kalağan, 2009). Katılımcıların verdikleri cevaplar yine beşli Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir (1:Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum).

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS paket programından faydalanılmış olup örgütsel adalet ölçeği ile örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği test edilmiştir. Bununla birlikte cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki toplam çalışma yılı, kurumdaki toplam çalışma yılı, aylık gelir, unvan, alınan maaş hakkındaki düşüncelerin frekans ve yüzde analizleri verilmiştir. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Elde Ettikleri Puanların Dağılımları incelenmiştir. Son olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler, Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu katsayıları yolu ile hesaplanmıştır.

### 3.5. Bulgular

Aşağıda araştırma bulgularına ait betimsel istatistikler olarak verilmiştir. Betimsel istatistikler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki toplam çalışma yılı, kurumdaki toplam çalışma yılı, aylık gelire, unvana, alınan maaş hakkındaki algılara yer verilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyete İlişkin Bulgular

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	58	55,8
Erkek	46	44,2
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 2 incelendiğinde banka çalışanlarının 58'inin kadın 46'sının erkek olduğu görülmektedir. Kadınların oranı %55.8 iken, erkeklerin oranı %44,2'dir.

Tablo 3. Yaşa İlişkin Bulgular

<b>Yaş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20 ve daha küçük	2	1,9
21-30	33	31,7
31-40	53	51
41-50	14	13,5
51-60	2	1,9
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 3 incelendiğinde banka çalışanlarının 2'si (1,9) 20 ve daha az, 33'ü (%31,7) 21-30 yaş aralığında, 53'ü (%51) 31-40 yaş aralığında, 14'ü (%13,5) 41-50 yaş aralığında, 2'si (%1,9) 51-60 yaş aralığındadır.

Tablo 4. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	56	53,8
Bekâr	48	46,2
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 4 incelendiğinde banka çalışanlarının 56'sının (%53,8) Evli, %48'inin (%46,2) bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lise	6	5,8
Önlisans	41	39,4
Lisans	52	50
Lisansüstü	5	4,8
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 5 incelendiğinde banka çalışanlarının 6'sının (%5,8) Lise, 41'inin (%39,4)Önlisans, 52'sinin (%50) Lisans, 5'inin Lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Mesleki Toplam Çalışma Yılına İlişkin Bulgular

<b>Mesleki Toplam Çalışma Yılı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	5	4,8
1-5 yıl	31	29,8
6-10 yıl	38	36,5
11-15 yıl	18	17,3
16-20 yıl	9	8,7

21 ve daha çok	3	2,9
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 6 incelendiğinde banka çalışanlarının 5'i(%4,8) 1 yıldan az, 31'i(%29,8) 1-5 yıl, 38'i (%36,5) 6-10 yıl, 18'i (%17,3) 11-15 yıl, 9'u(%8,7) 16-20 yıl, 3'ü(%2,9) 21 ve daha fazla mesleki toplam çalışma yılına sahiptir.

Tablo 7. Bankadaki Toplam Çalışma Yılına İlişkin Bulgular

<b>Bankadaki Toplam Çalışma Yılı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	27	26
1-5 yıl	35	33,7
6-10 yıl	25	24
11-15 yıl	8	7,7
16-20 yıl	6	5,8
21 ve daha çok	3	2,9
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 7 incelendiğinde banka çalışanlarının 27'si (%26) 1 yıldan az, 35'i(%33,7) 1-5 yıl, 25'i (%24) 6-10 yıl, 8'i (%7,7) 11-15 yıl, 6'sı(%5,8) 16-20 yıl, 3'ü(%2,9) 21 ve daha fazla kurumdaki toplam çalışma yılına sahiptir.

Tablo 8. Aylık Gelire İlişkin Bulgular

<b>Aylık Gelir</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
2000-3000 TL	17	16,3
3001-3500 TL	49	47,1
3501-4000 TL	24	23,1
4001-4500 TL	7	6,7
4501-5000 TL	1	1
5001-5500 TL	5	4,8
5501 ve daha fazla	1	1
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 8 incelendiğinde banka çalışanlarının 17'si (%16,3) 2020-3000 TL, 49'u(%47,1) 3001-3500 TL, 24'ü (%23,1) 3501-4000TL, 7'si (%6,7) 4001-4500TL, 1'i(%1) 4501-5000 TL, 5'i(%4,8) 5001-5500 TL, 1'i (%1) 5501 ve daha fazla gelire sahiptir.

Tablo 9. Ünvana İlişkin Bilgiler

Ünvan	f	%
Memur	27	26
Yetkili Yardımcısı	43	41,3
Yetkili	11	10,6
Üst Yetkili	11	10,6
Müdür Yardımcısı	11	10,6
Müdür	1	1
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 9 incelendiğinde banka çalışanlarının 27'si (%26) Memur, 43'ü(%41,3)Yetkili Yardımcısı, 11'i(%10,6) Yetkili, 11'i(%10,6) Üst Yetkili, 11'i(%10,6) Müdür Yardımcısı ve 1'inin(%1) Müdür unvanında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 10. Alınan Maaş Hakkındaki Düşünceler

Alınan Maaş Hakkındaki Düşünceler	f	%
Yeterli	7	6,7
Kısmen Yeterli	63	60,6
Yetersiz	34	32,7
<b>Toplam</b>	104	100

Tablo 10 incelendiğinde banka çalışanlarının 7'si(%6,7) aldıkları maaşın yeterli, 63'ü(%60,6) aldıkları maaşın kısmen yeterli, 34'ü(%32,7) aldıkları maaşın yetersiz olduğunu düşünmektedir.

### **3.5.1.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular**

Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenirlüğünün belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Dağıtım Adaleti alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı (güvenilirliği) 0,97; İşlem Adaleti alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .97; Etkileşim Adaleti alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı ise .98 olarak bulunmuştur. Güvenirliğe ilişkin katsayılar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, elde edilen değerlerin 0.90'ın üzerinde olduğu ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### **3.5.2.Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular**

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin güvenirlüğünün belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Bilişsel alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .97; Duygusal sinizm alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .97; Davranışsal alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı ise 0.98 olarak bulunmuştur. Güvenirliğe ilişkin katsayılar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, elde edilen değerlerin 0.90'ın üzerinde olduğu ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### **3.5.3.Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Elde Ettikleri Puanların Dağılımları**

Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden Elde Ettikleri Puanların Dağılımları, Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin Ortalamaların İncelenmesi ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutlarının İncelenmesinden oluşmaktadır.

#### **3.5.3.1.Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin Ortalamaların İncelenmesi**

Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinin maddelerine verdikleri cevapların belirlenmesi amacıyla, maddelere ilişkin minimum ve maksimum değerler ile ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 11 'de sunulmuştur.

Tablo 11.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	$\bar{x}$	SS
M1	104	1,00	5,00	2,57	,88
M2	104	1,00	5,00	2,56	,93
M3	104	1,00	5,00	2,63	,95
M4	104	1,00	5,00	2,62	,95
M5	104	1,00	5,00	2,62	,94
M6	104	1,00	5,00	2,70	,87
M7	104	1,00	5,00	2,76	,93
M8	104	1,00	5,00	2,80	,93
M9	104	1,00	5,00	2,76	,91
M10	104	1,00	4,00	2,78	,86
M11	104	1,00	5,00	2,81	,93
M12	104	1,00	5,00	2,89	,93
M13	104	1,00	5,00	2,91	,93
M14	104	1,00	5,00	2,90	,95
M15	104	1,00	5,00	2,87	,93
M16	104	1,00	5,00	2,87	,93
M17	104	1,00	5,00	2,94	,91
M18	104	1,00	5,00	2,86	,90
M19	104	1,00	5,00	2,95	,92
M20	104	1,00	5,00	2,92	,89

Tablo 11 İncelendiğinde, katılımcılar tarafından tüm maddeler için hem 1 “kesinlikle katılmıyorum” hem de 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde tepkilerin verildiği görülmektedir. Madde ortalamaları incelendiğinde, 19 numaralı maddenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}=2.95$ ,  $SS=.92$ ), 2 numaralı maddenin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}=2.56$ ,  $SS=.93$ ) görülmektedir.

### 3.5.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutlarının İncelenmesi

Katılımcıların dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti alt boyutlarından ve Örgütsel Adalet Ölçeğinin toplamından elde ettikleri puanların dağılımlarının belirlenmesi amacıyla minimum ve maksimum değerler ile ortalama ve standart sapma

hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından elde edilen puanlar hesaplanırken, katılımcıların elde ettiği puanlar madde sayısına bölünerek ortalama değerler bulunmuştur. Bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Dağıtım Adaleti	104	1,00	5,00	2,60	,88	,446	-,190
İşlem Adaleti	104	1,00	4,50	2,77	,84	,071	-,834
Etkileşim Adaleti	104	1,00	5,00	2,90	,84	,055	-,671
Toplam Örgütsel Adalet	104	1,00	4,53	2,7	,76	,216	-,402

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların dağıtım adaleti alt boyutunda en düşük puanı (Ort.=2.60, ss=.88), etkileşim adaleti alt boyutunda ise en yüksek puanı (Ort.=2.90, s=.84) aldıkları görülmektedir. Buna göre, etkileşim adaleti noktasında katılımcılar çalıştıkları kurumun daha adil olduğunu, bunu işlem adaletinin takip ettiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte, dağıtım adaleti noktasında ise kurumlarının daha düşük düzeyde adil olduklarını algılamaktadırlar.

Örgütsel adalet düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde ise, katılımcıların ölçekten ortalama 2.7 (ss=.76) puan aldıkları görülmektedir. 5’li likert olan bu ölçekten ortalama 2.7 puan alınması, katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin ortalama olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin .446 ile .055 arasında, basıklık değerlerinin ise -.834 ile -.190 arasında değiştiği görülmektedir. Bir başka anlatımla bu değerler -1.5/+1.5 arasında yer aldığından, dağılımın normal dağılım özelliği gösterdiği söylenebilir (Can, 2018: 59)

### 3.5.4. Örgütsel Sinizm Puanlarının Dağılımları

Örgütsel Sinizm Puanlarının Dağılımları, Örgütsel Sinizm İfadelerinin Betimsel İstatistikleri ile Örgütsel Sinizm Boyutlarının Ortalamaların İncelenmesinden oluşmaktadır. Aşağıda bu istatistikler incelenmiştir.



### 3.5.4.1. Örgütsel Sinizm İfadelerinin Betimsel İstatistikleri

Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinin maddelerine verdikleri tepkilerin belirlenmesi amacıyla, maddelere ilişkin minimum ve maksimum değerler ile ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13.Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	$\bar{x}$	SS
M1	104	1,00	5,00	3,18	1,09
M2	104	1,00	5,00	3,15	1,16
M3	104	1,00	5,00	3,18	1,06
M4	104	1,00	5,00	3,23	1,02
M5	104	1,00	5,00	3,24	1,05
M6	104	1,00	5,00	3,12	1,10
M7	104	1,00	5,00	3,09	1,11
M8	104	1,00	5,00	3,05	1,05
M9	104	1,00	5,00	3,03	1,04
M10	104	1,00	4,00	3,06	1,02
M11	104	1,00	5,00	3,07	1,00
M12	104	1,00	5,00	3,10	1,01
M13	104	1,00	5,00	3,06	1,01

Tablo 13 İncelendiğinde, katılımcılar tarafından tüm maddeler için hem 1 “kesinlikle katılmıyorum” hem de 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde tepkilerin verildiği görülmektedir. Madde ortalamaları incelendiğinde, 5 numaralı maddenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}=3.24$ ,  $SS=1.05$ ), 9 numaralı maddenin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu ( $\bar{x}=3.03$ ,  $SS = 1.04$ ) görülmektedir.

### 3.5.4.2. Örgütsel Sinizm Boyutlarının Ortalamaların İncelenmesi

Katılımcıların bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutlarından ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin toplamından elde ettikleri puanların dağılımlarının belirlenmesi amacıyla minimum ve maksimum değerler ile ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından elde edilen puanlar hesaplanırken,

katılımcıların elde ettiği puanlar madde sayısına bölünerek ortalama değerler bulunmuştur. Bulgular Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14.Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Bilişsel Boyut	104	1,00	5,00	3,19	1,02	-,412	-1,033
Duygusal Boyut	104	1,00	5,00	3,07	1,03	-,381	-,770
Davranışsal Boyut	104	1,00	5,00	3,08	,97	-,445	-,447
Toplam Örgütsel Sinizm	104	1,00	5,00	3,11	,95	-,397	-,762

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların duygusal alt boyutunda en düşük puanı (Ort.=3.07, ss=.97), bilişsel alt boyutunda ise en yüksek puanı ( $\bar{x}$ =3.19, SS=1.02) aldıkları görülmektedir. Buna göre, katılımcılar örgütsel sinizm özelliğinin bilişsel öğelerini daha fazla göstermektedir. Bilişsel sinizmi, davranışsal boyut izlemektedir. Bununla birlikte, duygusal boyuta ilişkin örgütsel sinizm özellikleri katılımcılar tarafından daha az sergilenmektedir.

Örgütsel sinizm düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde ise, katılımcıların ölçekten ( $\bar{x}$ =3.11; SS=.795) puan aldıkları görülmektedir. 5’li likert olan bu ölçekten ortalama 3.11 puan alınması, katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin ortalamanın biraz üzerinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin -.445 ile -.381 arasında, basıklık değerlerinin ise -.447 ile -1.033 arasında değiştiği görülmektedir. Bir başka deyişle bu değerler -1.5/+1.5 arasında yer aldığından, dağılımın normal dağılım özellikleri gösterdiği söylenebilir (Can, 2018: 59).

### 3.5.5.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla, katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğinden ve alt boyutlarından elde ettikleri puanlar ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinden ve alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu katsayıları hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler

	Bilişsel Boyut	Duygusal Boyut	Davranışsal Boyut	Örgütsel Sinizm Ort.
Dağıtım Adaleti	-,599**	-,427**	-,472**	-,532**
İşlem Adaleti	-,517**	-,504**	-,535**	-,552**
Etkileşim Adaleti	-,554**	-,588**	-,615**	-,623**
Örgütsel Adalet Ort.	-,625**	-,567**	-,605**	-,637**

N=104, \*\*p<.01

Tablo 15 incelendiğinde, incelendiğinde örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $r=.637$ ,  $p<.01$ ). Buna göre bireylerin örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları ciddi oranda düşmektedir. Bir başka deyişle, birey çalıştığı kurumu adaletli algılandığında örgütsel sinizm ciddi oranlarda azalmaktadır. Alt boyutlar özelinde incelendiğinde ise, örgütsel sinizmin alt boyutlardan duygusal boyutun örgütsel adalet ile en düşük ilişkili boyut olduğu görülmektedir ( $r=-.567$ ,  $p<.01$ ). En yüksek ilişkili boyutun ise bilişsel boyut olduğu bulunmuştur ( $r=-.625$ ,  $p<.01$ ).

### 3.6. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ilişkisinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Banka çalışanlarının 58'i kadın, 46'sı erkektir.
- Banka çalışanlarının 2'si (1,9) 20 ve daha az, 33'ü (%31,7) 21-30 yaş aralığında, 53'ü (%51) 31-40 yaş aralığında, 14'ü (%13,5) 41-50 yaş aralığında, 2'si (%1,9) 51-60 yaş aralığındadır.
- Banka çalışanlarının 56'sı (%53,8) Evli, %48'i (%46,2) bekadır.
- Banka çalışanlarının 6'sı (%5,8) Lise, 41'i (%39,4) Önlisans, 52'si (%50) Lisans, 5'i Lisansüstü mezundur.

- Banka çalışanlarının 5'i(%4,8) 1 yıldan az, 31'i(%29,8) 1-5 yıl, 38'i (%36,5) 6-10 yıl, 18'i (%17,3) 11-15 yıl, 9'u(%8,7) 16-20 yıl, 3'ü(%2,9) 21 ve daha fazla mesleki toplam çalışma yılına sahiptir.
- Banka çalışanlarının 27'si(%26) 1 yıldan az, 35'i(%33,7) 1-5 yıl, 25'i (%24) 6-10 yıl, 8'i (%7,7) 11-15 yıl, 6'sı(%5,8) 16-20 yıl, 3'ü(%2,9) 21 ve daha fazla kurumdaki toplam çalışma yılına sahiptir.
- Banka çalışanlarının 17'si (%16,3) 2020-3000 TL, 49'u(%47,1) 3001-3500 TL, 24'ü (%23,1) 3501-4000TL, 7'si (%6,7) 4001-4500TL, 1'i(%1) 4501-5000 TL, 5'i(%4,8) 5001-5500 TL, 1'i (%1) 5501 ve daha fazla gelire sahiptir.
- Banka çalışanlarının 27'si (%26) Memur, 43'ü(%41,3)Yetkili Yardımcısı, 11'i(%10,6) Yetkili, 11'i(%10,6) Üst Yetkili, 11'i(%10,6) Müdür Yardımcısı ve 1'inin(%1) Müdür unvanında çalışmaktadır.
- Banka çalışanlarının 7'si(%6,7) aldıkları maaşın yeterli, 63'ü(%60,6) aldıkları maaşın kısmen yeterli, 34'ü(%32,7) aldıkları maaşın yetersiz olduğunu düşünmektedir.
- Etkileşim adaleti noktasında katılımcılar, çalıştıkları kurumun daha adil olduğunu, bunu işlem adaletinin takip ettiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte, dağıtım adaleti noktasında ise kurumlarının daha düşük düzeyde adil olduklarını algılamaktadırlar.
- Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir.
- Katılımcılar örgütsel sinizm özelliğinin bilişsel öğelerini daha fazla göstermektedir. Bilişsel sinizmi, davranışsal boyut izlemektedir. Bununla birlikte, duygusal boyuta ilişkin örgütsel sinizm özellikleri katılımcılar tarafından daha az sergilenmektedir.
- Örgütsel sinizm düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde ise, katılımcıların ölçekten ortalama 3.11 (ss=.795) puan aldıkları görülmektedir. 5'li likert olan bu ölçekten ortalama 3.11 puan alınması, katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin ortalamanın biraz üzerinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.
- Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=.637$ ,  $p<.01$ ). Buna göre bireylerin örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları ciddi oranda düşmektedir. Bir başka deyişle, birey çalıştığı kurumu adaletli algılandığında örgütsel sinizm ciddi oranlarda azalmaktadır.

Öneriler personele, yöneticilere ve bu konuda araştırma yapacaklara öneriler olmak üzere üç grup altında incelenmiştir. Aşağıda bu önerilere yer verilmiştir:

#### Personele Öneriler

- Banka çalışanları örgütlerine yönelik olumlu iş tutumuna sahip olmalıdır.
- Banka çalışanları örgütsel sinizm, örgütsel adalet vb. örgütsel tavırlara karşı dayanışma içerisinde olmalıdır.
- Örgütsel sinizm, mobbing, dışlanma vb olumsuz örgütsel tavırlar karşısında tüm hukuki yollara başvurulmalıdır.
- İş hayatına yeni başlayan genç çalışanların işle alakalı yüksek beklentilerinin karşılanmaması örgütsel sinizme neden olacağından personellerin yüksek beklentiler taşımamaları gerekmektedir.

#### Yöneticilere Öneriler

- Çalışma sonuçlarına göre banka çalışanlarının çoğu aldıkları maaşın yetersiz ve kısmen yeterli olduğunu düşündükleri için çalışan maaşlarında iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili bilgilendirme amaçlı seminerler düzenlenmelidir.
- Yöneticiler banka çalışanlarının kendileri için değerli olduğunu her fırsatta dile getirmeli ve bunu çalışanlara hissettirmelidir.
- Yöneticiler, banka çalışanlarının emek ve gayretlerini takdir ederek onlara şeffaf ve adaletli davranmalıdır.

#### Bu konuda araştırma yapacaklara Öneriler

- Yapılan bu çalışma nicel bir nitelik taşıdığından konuya farklı açılardan yaklaşmak için nitel yöntemler(görüşme, gözlem vb.) de kullanılabilir.
- Benzer çalışmalar personeli olumsuz etkileyebilen mobbing, işten ayrılma niyetleri, tükenmişlik vb. konular üzerinde de yapılabilir.
- Örgütsel adalet ve sinizm algılarının farklılaşmasına neden olan diğer örgütsel davranışlar banka çalışanlarına uygulanabilir.
- Örneklem sayısı, çalışma grubu, veri toplama araçları vb farklılaştırılabilir.

Araştırmanın sonucunda özet olarak; araştırmaya katılan banka personelinin örgütsel adalet algılamalarının orta düzeyde olduğu, örgütsel sinizm puanlarının ise ortalamanın biraz üzerinde olduğu, diğer bir deyişle çalışanların kurumlarına karşı nispeten sinizm tutumlarının yüksek olduğu belirtilebilir. Ayrıca araştırmanın temel amaçlarından biri olan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, yüksek derecede ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

## KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ő.(2015) “İŐgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İŞ Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Bir Devlet Hastanesi Örneği”, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Akdağ G. (2016). *Örgütlerde DavranıŐın Aydınlık ve Karanlık Yüzü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Akman, G., (2013). Sağlık alıŐanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, U. (2015). “Okullarda Örgütsel Sinizm Ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40 (181), 175-189.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). “Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: BiliŐim Sektörü alıŐanları Kapsamında Bir İnceleme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (1): 165-176.
- Altınöz, M., öp, S., ve Sığındı, T., (2011). “Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’ daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İŞletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 15 (21), ss. 285-315.
- Amasralı, A. (2016). “Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Amasya İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effect”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 5, pp. 449-469.
- Aslan M. (2018). “Lider-Üye EtkileŐiminin Sinizme Etkisi Ve Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Yedi Tepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). "Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (41): 25-44.
- Atmaca, T. (2014). "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıma, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ayan, M., Aşkın, S. ve Arslan, S. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma: Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği", *2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Kasım 2014, Kayseri
- Balıkçoğlu, S.,(2013). "Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Barrett, E. J. ve Tyler, T. R. (1986). "Procedural Justice As A Criterion in Allocation Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (2), 296- 304.
- Barutçu Esin ve Celalettin Serinkan, (2008). "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma," *Ege Academic Review*, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences, vol. 8(2), pages 541-561.
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bedük, A. (2011). Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular. Atlas Kitabevi Konya.
- Behrem, Ü. (2017). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.



- Beugre, C. D. (1998). "Implementing Business Process Reengineering The Role Of Organizational Justice", *The Journal of Applied Behavioral Science*. 34 (3), 347-360.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Brandes, P.M. (1997). "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, *Dissertation of Doctor*, The University of Cincinnati.
- Brandes, P., Das D. (2006). "Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications". *Employee Health, Coping and Methodologies*. Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster. (Edt.), (ss. 233-266), New York : JAI Press.
- Can, A. (2018). "SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi", *Pegem Atıf İndeksi*, 001-429.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Micheal J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. (2001). Yee. "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 425-445.
- Colquitt, J.A. Ve J.M. Chertkoff; (2002) "Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation", *Journal Of Management*, 28 (5), Ss.591-610.
- Cowherd, Douglas M., Levine, David (1992). I. "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Dean J. W., Brandes P., Dharwadkar R. (1998). "Organizational Cynicisim", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No.2, 341-352.
- Demir K. (2017). "Örgütsel Sinizm". Ed: Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi, ss. 577-594.

- Demirel Y.(2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s.115-132.
- Demirel Y. ve Seçkin Z. (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig* 56: 99-119.
- Demirok, A. (2018). Örgütsel Sinizm ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Diyarbakır’da Çalışan Kadrolu ve Sözleşmeli Personel Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi M. ve Kul B. (2017). “Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 116-137.
- Erdoğan, İ., (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın. İstanbul.
- Fero, H. C. (2005). Flow and Cynicism in the Workplace, *Dissertation of Philosophy*, Claremont- California, Claremont Graduate University.
- Folger, R. Ve Cropanzano, R.(1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA, Sage Publications Inc.
- Garima M., Navita N., ve Sweet D. (2013). “Perceived Organizational Politics, Organizational Justice, Cynicism and OCB: A Demographic Study Of Academicians”, *Review of HRM*, Vol. 2, April, pp. 61-73.
- Görmen, M. (2017). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15) :363-388.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review* 12, p. 9-22.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, *Journal Of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J.(1996). *The Quest for Justice on the Job:Essays and Experiments*, London, Sage Publications.

Gül, H. ve Ağıröz, A. (2015). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler, Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*,13(2), 27-47.

Hançerlioğlu O. (1995). *Düşünce Tarihi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Harder, Joseph W.(1992). “Play for Pay: Effects of Inequity in A Pay-For- Performance Context”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2, 321-335.

Heather, K., Spence, L., (2004), “Hospital Nurses’ Perceptions of Respect and Organizational Justice”, *JONA: JONA: Journal of Nursing Administration*, Vol: 34, Issue: 7-8.

Hickman, M. J., Nicole L. P. and Alex R. Piquero. (2004). “The Validity of Nieder-Hoffers Cynicism Scale”, *Journal of Criminal Justice*, (32): 1-13.

<http://www.tdk.gov.tr>.

İbrahimzade, Y. Y. (2016). “Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven İle Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı.

İçerli L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5, s 64–92.

İşleyici K. (2015). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi- Zonguldak İli Örneği”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi*, Bolu

İyigün, Ö. N., (2012).”Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11:21; 49-64.

James, M. S. L., (2005). Antecedents and Consequences Of Cynicism İn Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School

Systems, *Dissertation of Doctor of Philosophy*. Florida: The Florida State University.

Johnson, J.L. O' leary-Kelly, A.M., 2003. "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Socialex Change Violation Sare Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 24, pp. 627-647.

Kalağan G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalağan G., Güzeller C.O. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

Karademir, M. (2016). Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kartal, V. ve Nartgün, S., Ş. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 2, Sayı:2, ss, 47 - 67.

Köse G. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kuşseven, A. (2016). Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Leventhal G.S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.

Mantere S., Martinsuo M. (2001). "Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent", Presented at *17th European Group for Organisation Studies Colloquium*, Lyon, France.

- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M., 2010. Örgütsel Güven, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Ankara: Pegem Akademi, ss. 261-273.
- Meriçöz S. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Mirvis P.H., Kanter D.L. (1989). "Combatting Cynicism in the Workplace". *National Productivity Review*, Vol: 8, No:4, pp. 377-394.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L., 1979. "The Measurement Of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O., (2008). "Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi Ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri", *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 10 (1), ss.113-144.
- Özçalık F., (2017). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü, *Doktora Tezi*, Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, J. (2002). *Örgütlerde Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*, Vadi Yayınları. Ankara. ss.108-185.
- Özgener, Ş., Öğüt, A., Kaplan, M. (2008). "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm". Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Ankara: İlke Yayınevi, ss. 53-72.
- Özler, E. D., Atalay C. G. ve Şahin M. D., (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), ss. 47-57.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). "Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2): 45-76.
- Reichers Arnon, E., Wanous John, P. and Austin James, T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11, pp. 48-59.

- Robinson, Karen L.(2010). The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 1094- 1106.
- Serinkan, C. ve Y.Ü. Erdiş. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, *Journal Of Applied Psychology*, 1997, 82(3), 434-443.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 43-62.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şanlımeşhur Ö. (2015). “Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma”, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., ve Fettahlıoğlu, T., 2006. “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15, ss. 569-587.
- Toğa, N. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi Ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H., 2008. “Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya’ daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), ss. 238-305.
- Tunçbiz B. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Karabük.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, Denizli.
- Uysal, B. (2018). Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö., 2011. “Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma” *e-Journal Of New World Sciences Academy*, 6 (1), ss. 683-695.
- Yıldız, K. (2013). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*. 8(6): 853-879.
- Yürür Ş. (2005). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13, 2. ss.111-123

**EK**



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Lütfiye KAYA  
Doğum Yeri : DENİZLİ  
Doğum Tarihi : 04/01/1988  
Medeni Durumu : Evli  
E-posta : lutfiye.kaya@vakifbank.com.tr

### EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Denizli Anafartalar Lisesi 2002/2005  
Lisans : Pamukkale Üniversitesi İşletme/ Eylül 2006- Eylül 2010  
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı/ Eylül 2018-Devam Ediyor  
Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce -Orta

### İŞ DENEYİMİ :

-Temmuz 2008/Eylül 2008 Dentaş Ambalaj Muhasebe ve Finansman Bölümü yaz staj  
-Ekim 2009/Mayıs 2010 Filidea Tekstil Muhasebe ve Finansman Bölümü staj  
-Mayıs 2010/Şubat 2012 Filidea Tekstil Muhasebe ve Finansman elemanı  
-Haziran 2012/ Halen Türkiye Vakıflar Bankasında Bireysel Portföy Yöneticisi olarak görev yapmaktayım.