



BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: TRB 1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

Ahmet USLU

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ

Bingöl - 2021



BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: TRB 1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

Ahmet USLU

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ

Bingöl - 2021

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ | VI |
| TEZ KABUL VE ONAY | VII |
| ÖNSÖZ | VIII |
| ÖZET | IX |
| ABSTRACT | XI |
| KISALTMALAR | XIII |
| TABLolar LİSTESİ | XV |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | XVII |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

| | |
|---|-----------|
| 1.1. Adalet | 5 |
| 1.2. Örgütsel Adalet | 5 |
| 1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları | 8 |
| 1.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice) | 9 |
| 1.3.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice) | 10 |
| 1.3.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice) | 12 |
| 1.3.3.1. Kişilerarası Adalet | 13 |
| 1.3.3.2. Bilgisel Adalet | 14 |
| 1.4. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorisi | 14 |
| 1.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri | 16 |
| 1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri | 18 |
| 1.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri | 20 |
| 1.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri | 20 |
| 1.5. Örgütsel Adalet Algısının Yakın İlişki İçerisinde Olduğu Unsurlar | 22 |
| 1.5.1. Liderlik Tarzı | 23 |
| 1.5.2. Örgütsel Bağlılık..... | 23 |
| 1.5.3. İş Tatmini..... | 24 |
| 1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık | 25 |
| 1.5.5. Örgütsel Güven..... | 26 |
| 1.5.6. Örgütsel Sinizm | 27 |
| 1.6. Örgütsel Adalet ve Etik Değerler | 28 |
| 1.7. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar | 28 |

| | |
|---|----|
| 1.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 29 |
| 1.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 30 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

| | |
|--|-----------|
| 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı | 33 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar | 35 |
| 2.2.1. Mesleğe Bağlılık | 35 |
| 2.2.2. Örgütsel Sadakat | 35 |
| 2.2.3. İşe Bağlılık | 36 |
| 2.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık | 36 |
| 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması..... | 37 |
| 2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları..... | 38 |
| 2.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması..... | 39 |
| 2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması | 40 |
| 2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması | 41 |
| 2.3.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması..... | 41 |
| 2.3.1.5. Allen Meyer'in Sınıflandırması..... | 42 |
| 2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık | 42 |
| 2.3.1.5.2. Devam Bağlılığı..... | 42 |
| 2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık..... | 43 |
| 2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları | 44 |
| 2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması | 45 |
| 2.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması | 46 |
| 2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı | 46 |
| 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 46 |
| 2.4.1. Kişisel Faktörler..... | 47 |
| 2.4.2. Örgütsel Faktörler | 49 |
| 2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları | 51 |
| 2.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar | 52 |
| 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 53 |
| 2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 54 |
| 2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hakkında Değerlendirme | 56 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SINIZM

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Sinizm Kavramı..... | 57 |
| 3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı..... | 59 |
| 3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri | 62 |
| 3.3.1. Beklenti Kuramı..... | 62 |
| 3.3.2. Atfetme Kuramı | 63 |
| 3.3.3. Tutum Kuramı | 63 |
| 3.3.4. Sosyal Mübadele Kuramı | 64 |
| 3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları | 64 |
| 3.4.1. Bilişsel Sinizm | 64 |
| 3.4.2. Duyuşsal Sinizm | 65 |
| 3.4.3. Davranışsal Sinizm | 65 |
| 3.5. Örgütsel Sinizmin Türleri | 66 |
| 3.5.1. Kişilik Sinizmi | 66 |
| 3.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm | 66 |
| 3.5.3. Çalışan Sinizmi | 66 |
| 3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi..... | 67 |
| 3.5.5. Mesleki Sinizm | 67 |
| 3.6. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler | 67 |
| 3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları | 69 |
| 3.8. Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar | 70 |
| 3.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 70 |
| 3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 72 |
| 3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Hakkında Değerlendirme | 73 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

| | |
|---|-----------|
| 4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi | 75 |
| 4.2. İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Teorileri | 77 |
| 4.2.1. Kapsam Teorileri | 77 |
| 4.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi | 77 |
| 4.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi | 78 |
| 4.2.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi | 79 |
| 4.2.1.4. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi..... | 80 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.2. Süreç Teorileri | 80 |
| 4.2.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi..... | 80 |
| 4.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi..... | 81 |
| 4.2.2.3 Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı | 81 |
| 4.2.2.4. Locke'nin Amaç Kurma Teorisi..... | 82 |
| 4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler | 82 |
| 4.3.1. İçsel Faktörler (Motivasyon) | 82 |
| 4.3.2. Dışsal Faktörler (Hijyen) | 84 |
| 4.3.3. Bireysel Faktörler | 85 |
| 4.4. İş Tatmininin Sonuçları..... | 87 |
| 4.5. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar..... | 87 |
| 4.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 88 |
| 4.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 89 |
| 4.6. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Hakkında Değerlendirme..... | 91 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ; TRB 1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ

| | |
|---|------------|
| 5.1. Araştırmanın Amacı | 93 |
| 5.2. Araştırmanın Önemi..... | 93 |
| 5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları..... | 94 |
| 5.4. Evren ve Örneklem | 94 |
| 5.5. Veri Toplama Araçları | 95 |
| 5.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği | 96 |
| 5.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 97 |
| 5.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği..... | 98 |
| 5.5.4. İş Tatmin Ölçeği | 98 |
| 5.6. Araştırmanın Modeli | 99 |
| 5.7. Araştırmanın Hipotezleri | 100 |
| 5.8. Verilerin Analizi..... | 102 |
| 5.9. Pilot Çalışma..... | 103 |
| 5.9.1. Pilot Uygulamannın Keşfedici Faktör Analizi | 103 |
| 5.9.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi..... | 105 |
| 5.9.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi | 107 |
| 5.9.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi..... | 109 |

| | |
|---|------------|
| 5.9.1.4. İş Tatmin Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi | 110 |
| 5.9.2. Pilot Uygulamannın Güvenilirlik Analizi..... | 112 |
| 5.10. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması (Metodoloji) | 113 |
| 5.10.1. Faktör Analizi | 113 |
| 5.10.1.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi | 113 |
| 5.10.1.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi..... | 114 |
| 5.10.1.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi | 116 |
| 5.10.1.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi..... | 117 |
| 5.10.1.1.4. İş Tatmin Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi..... | 119 |
| 5.10.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi | 121 |
| 5.10.2. Güvenilirlik Analizi | 128 |
| 5.10.3. Yakınsak (Covergent) ve Iraksak (Discriminant) Geçerlilik | 129 |
| 5.10.4. Normallik Test Sonuçları..... | 131 |
| 5.11. Bulgular..... | 132 |
| 5.11.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular..... | 132 |
| 5.11.2. Tanımlayıcı İstatistiğe İlişkin Bulgular | 134 |
| 5.11.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular | 135 |
| 5.11.4. Yapısal Eşitlik Modeli (Yol Analizi)..... | 135 |
| 5.11.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları | 140 |
| ALTINCI BÖLÜM | 142 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 142 |
| 6.1. Sonuçlar | 142 |
| 6.2. Öneriler | 147 |
| KAYNAKÇA | 149 |
| EKLER..... | 183 |
| Ek-1: Pilot Uygulama Demografik Bilgileri..... | 183 |
| Ek-2: Anket Formu | 184 |
| Ek-3: Etik Kurul İzin Belgesi | 187 |

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB1 Bölgesi Örneği* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

19/03/2021

Ahmet USLU

TEZ KABUL VE ONAY



ÖNSÖZ

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında kendileri için avantaj oluşturabilecek unsurları bilmesi, tanınması ve anlaması önem taşımaktadır. Örgütler için yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayacak unsurların başında ise çalışanları gelmektedir. Çalışanların örgüt için sağlayacağı avantajlardan yararlanmak için ise onların tutum ve davranışlarını etkileyen unsurları belirlemek önem taşımaktadır. Mevcut araştırmada çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen unsurların neler olduğunu belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Doktora eğitimim ve doktora tezimin hazırlanma sürecinde benden desteklerini esirgemeyen, bilimsel bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan değerli danışman hocam Prof. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ'a teşekkür ederim. Ayrıca çalışmanın hazırlanması sürecinde bilimsel anlamda katkı sağlayan ve beni yönlendiren tez izleme komitemde bulunan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Sait PATIR ve Doç. Dr. Halim TATLI'ya teşekkür ederim. Her zaman yanımda yer alan bilimsel bilgi ve tecrübesinden yararlandığım Doç. Dr. Üzeyir KEMENT'e teşekkür ederim.

Doktora eğitimi sürecinde zamanımın önemli bir kısmını tez çalışmalarına ayırdığım için ihmal ettiğim fakat beni anlayışla karşılayan eşime, canım oğlum Yusuf Ali'me ve eğitim hayatım boyunca her zaman beni destekleyen Annem ve Babam'a çok teşekkür ederim.

19/03/2021

Ahmet USLU

ÖZET

Tezin Başlığı : Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB1 Bölgesi Örneği

Tezin Yazarı : Ahmet USLU

Danışman : Prof. Dr. Abulvahap BAYDAŞ

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı : İşletme

Kabul Tarihi : 19/03/2021

Sayfa Sayısı : 20 (ön kısım) + 182 (tez) + 6 (ekler)=208 Sayfa

Araştırmada zincir market çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmin düzeyleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört farklı ölçek (örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmin düzeyi ölçekleri) ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri TRB1 bölgesinde (Bingöl, Elazığ, Malatya ve Tunceli) faaliyette bulunan ulusal zincir marketlerde çalışan 502 kişiden kolayda örneklem yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler SPSS Paket Programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada örgütsel adalet algısı, “dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel” boyutlarında, örgütsel bağlılık düzeyi, “duygusal, devam ve normatif” boyutlarında, örgütsel sinizm düzeyi, “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” boyutlarında ve iş tatmin düzeyi ise “ içsel ve dışsal” boyutlarında incelenmiştir.

Yapılan analizler neticesinde dağıtımsal adalet boyutunun, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü anlamlı olarak etkilediği, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. İşlemsel adalet boyutunun, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü anlamlı olarak etkilediği, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilediği

tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet boyutunun, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü anlamlı olarak etkilediği, duygusal sinizm boyutunu ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, iş tatmini

ABSTRACT

| |
|---|
| Title of the Thesis: The Effect of Perceived Organisational Justice on Organizational Commitment Organisational Cynicism and Job Satisfaction: Trb1 Region Sample |
| Author : Ahmet USLU |
| Supervisor : Prof. Dr. Abulvahap BAYDAŞ |
| Department : Business |
| Sub-field : Business |
| Date :19/03/2021 |
| <p>This study aims to reveal whether the organizational justice perceptions of chain store workers affect organizational commitment, organizational cynicism and job satisfaction levels. Questionnaire technique was employed as a data collection method in the research. The questionnaire form involves four distinct scales: organizational justice perception, organizational commitment, organizational cynicism and job satisfaction scales, and demographic questions. The study data were gathered through 502 people working in national chain markets operating in the TRB1 region (Bingöl, Elazığ, Malatya and Tunceli) using a convenience sampling method. The data obtained through the questionnaire form was analysed using the SPSS Package Program.</p> <p>In this study, the perception of organizational justice was examined in "distributive, operational and interactional" dimensions, as well as, the organizational commitment level in "emotional, continuation and normative" dimensions, organizational cynicism level in "cognitive, effective, behavioural" dimensions, and job satisfaction level in "internal and external" dimensions.</p> <p>As a result of the analysis, it was discovered that the distributional justice dimension positively influenced the dimensions of emotional commitment, continuance commitment, normative commitment, internal satisfaction and external satisfaction, and negatively influenced the dimensions of cognitive cynicism, effective cynicism and behavioural cynicism. It was also concluded that</p> |

the procedural justice dimension positively affected the dimensions of emotional commitment, normative commitment, internal satisfaction and external satisfaction, and negatively affected the dimensions of cognitive cynicism, effective and behavioural cynicism. Moreover, it was determined that the interactional justice dimension positively affected the dimensions of emotional commitment, continuance commitment, normative commitment, internal satisfaction and external satisfaction, and negatively affected the dimension of effective cynicism.

Key Words: Organizational justice, organizational commitment, organizational cynicism, job satisfaction

KISALTMALAR

| | | |
|--------------|---|--|
| TRB1 | : | Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli illerini kapsayan bölge |
| VİG | : | Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme |
| KFA | : | Keşfedici Faktör Analizi |
| DFA | : | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| YEM | : | Yapısal Eşitlik Modeli |
| Sd | : | Serbestlik Derecesi |
| KMO | : | Kaiser-Meyer-Olkin |
| CFI | : | Karşılaştırmalı Uyum İndeksi |
| NFI | : | Normlaştırılmış Uyum İndeksi |
| IFI | : | Artırmalı Uyum İndeksi |
| RMR | : | Ortalama Hataların Karekökü |
| RMSEA | : | Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü |
| AVE | : | Ortalama Açıklanan Varyans |
| CR | : | Bütünleşik Güvelilirlik |
| MSV | : | Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi |
| ASV | : | Ortalama Paylaşılan Varyansın Karesi |
| DGT | : | Dağıtımsal Adalet |
| ISL | : | İşlemsel Adalet |
| ETK | : | Etkileşimsel Adalet |
| DBAG | : | Duygusal Bağlılık |
| DVM | : | Devam Bağlılığı |
| NRM | : | Normatif Bağlılık |
| BIL | : | Bilişsel Sinizm |
| DSIN | : | Duyuşsal Sinizm |

DAV : Davranışsal Sinizm

ICS : İçsel Tatmin

DSL : Dışsal Tatmin



TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1. Örgütsel Adaletin Boyutları..... | 8 |
| Tablo 2. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerini Sınıflandırmasının Örnekleme | 15 |
| Tablo 3. Örgütsel Adalet İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 29 |
| Tablo 4. Örgütsel Adalet İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 30 |
| Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel gelişimi..... | 34 |
| Tablo 6. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..... | 53 |
| Tablo 7. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar | 54 |
| Tablo 8. Örgütsel Sinizm'in Benzer Kavramlardan Ayrımı..... | 61 |
| Tablo 9. Örgütsel Sinizm İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 70 |
| Tablo 10. Örgütsel Sinizm İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 72 |
| Tablo 11. Herzberg'in (1968) Çift Faktör Teorisi | 79 |
| Tablo 12. Maslow ve Alderfer Teorilerinin Bileşenleri..... | 79 |
| Tablo 13. İş Tatminini Etkileyen Faktörler..... | 86 |
| Tablo 14. İş Tatmini İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..... | 88 |
| Tablo 15. İş Tatmini İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar | 89 |
| Tablo 16. Evren İle İlgili İstatistikî Veriler..... | 95 |
| Tablo 17. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları | 97 |
| Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğî Alt Boyutları | 97 |
| Tablo 19. Örgütsel Sinizm Ölçeğî Alt Boyutları | 98 |
| Tablo 20. İş Tatmin Ölçeğî Alt Boyutları ve Madde Numaraları | 98 |
| Tablo 21. Kullanılan Ölçekler..... | 99 |
| Tablo 22. Pilot Uygulama Örgütsel Adalet Ölçeğî Keşfedici Faktör Analizi..... | 105 |
| Tablo 23. Pilot Uygulama Örgütsel Bağlılık Ölçeğî Keşfedici Faktör Analizi | 107 |
| Tablo 24. Pilot Uygulama Örgütsel Sinizm Ölçeğî Keşfedici Faktör Analizi..... | 109 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 25. Pilot Uygulama İş Tatmin Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi..... | 110 |
| Tablo 26. Güvenilirlik Analizi | 112 |
| Tablo 27. Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz..... | 114 |
| Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi..... | 116 |
| Tablo 29. Örgütsel Sinizm Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi | 118 |
| Tablo 30. İş Tatmin Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi..... | 119 |
| Tablo 31. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... | 124 |
| Tablo 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları | 125 |
| Tablo 33. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları | 126 |
| Tablo 34. İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... | 127 |
| Tablo 35. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri ile Çalışmanın Sonuçları..... | 128 |
| Tablo 36. Güvenilirlik Analizi | 129 |
| Tablo 37. AVE ve CR Uyum Geçerliliği Sonuçları..... | 130 |
| Tablo 38. MSV ve ASV Ayrım Geçerliliği Sonuçları | 131 |
| Tablo 39. Normal Dağılım Testi | 131 |
| Tablo 40. Frekans Analizi | 132 |
| Tablo 41. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları | 134 |
| Tablo 42. Korelasyon Analizi Sonuçları..... | 135 |
| Tablo 43. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri | 137 |
| Tablo 44. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları | 138 |
| Tablo 45. Hipotezlerin Test Sonuçları | 140 |
| Tablo 46. Pilot Uygulama Demografik Bilgiler..... | 183 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması | 38 |
| Şekil 2. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 44 |
| Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı | 45 |
| Şekil 4. Klasik Düşünce-Eylem Süreci | 60 |
| Şekil 5. Araştırmanın Modeli | 100 |
| Şekil 6. Araştırmanın Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı | 124 |
| Şekil 7. Yapısal Eşitlik Modeli | 137 |

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve değişen rekabet koşulları ile birlikte örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Örgütler bu zor koşullarda hayatta kalabilmek için mücadele etmeli ve örgütlerin kendilerini diğer örgütlerden daha avantajlı konuma getirecek faktörlere veya kaynaklara odaklanmaları gerekmektedir. Örgütler için avantaj sağlayacak en önemli kaynaklardan biri beşeri kaynaklar olarak bilinen “insan” kaynağıdır. Ayrıca insan kaynağının örgüt için çok önemli olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Bu araştırmaların çoğunda insanların göstermiş olduğu davranışların temelinde yatan nedenler araştırılmış ve açıklanmıştır (Fry ve Cheney, 1981; Fry ve Leventhal, 1979). Örgütlerin de sahip olduğu insan kaynaklarını tanımak ve beklentilerini öğrenmek için yaptıkları araştırmalar önemlidir. Çalışanlarını yaptıkları araştırmalar ile tanıma imkânı bulan örgütler çalışanların örgütün menfaatlerine uygun davranışlar sergilemesini sağlayabilmektedir. Örgütler ve bireylerin çıkar ilişkisi karşılıklı olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla örgüt, bireyin beklenti ve taleplerini karşılayınca bireyin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artış göstermekte, bunun neticesinde bireyin performans ve verimliliği artarak örgüte olan katkısı maksimum düzeye çıkabilmektedir.

Örgütler toplumsal bir varlık olan insan hayatında çok önemli bir yere sahiptir. İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları örgütlerde geçirmektedirler. Dolayısıyla insanların örgütsel yaşamlarında karşılaştıkları olumlu veya olumsuz durumlar sadece iş hayatlarını değil aynı zamanda özel hayatlarını da etkilemektedir (Tor ve Esengül, 2011: 53).

Çalışanların ait oldukları örgüte yönelik algılamış oldukları adalet onların davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Örgüt çalışanları harcamış oldukları emek sonucunda elde ettikleri kazanımları örgütün diğer çalışanları ile kıyaslamaktadırlar. Yapılan kıyaslamada kaynakların adaletli veya adaletsiz dağılımı onların davranış biçimini belirlemede önemli rol almaktadır. Çalışanlar kaynakların hangi kriterlere göre dağıtıldığına ve dağıtım sürecinin nasıl yürütüldüğüne önem vermektedirler. Ayrıca karar alma süreçlerinin nasıl geliştiği ve gerçekleştiği de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütler çalışanlarının algılanan örgütsel adalet

düzenini artırmak için dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel süreçleri doğru bir şekilde yürütmelidirler.

Örgüt çalışanlarının etkin ve verimli olarak çalışmaları onların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmekle birlikte örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için fedakârlıklar göstermektedirler. Ayrıca belirsizliğin çok fazla olduğu günümüzde örgütler çeşitli krizler ile karşılaşabilmektedirler. Örgütlere karşılaştıkları krizleri aşmada yardımcı olabilecek en önemli unsur çalışanlardır. Örgüte bağlı ve tatmin olan çalışanlar kriz dönemlerinde sorumluluk alarak örgütün kısa sürede toparlanmasına katkı sağlayabilirler. Örgüt çalışanları bazen örgüte karşı negatif bir tutum geliştirebilmektedir. Çalışanların örgüte karşı geliştirmiş oldukları negatif tutum veya olumsuz bakış açısı örgütsel sinizmi ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sinizm bireyin kendi özelliklerinden kaynaklandığı gibi bireyin örgütteki tecrübeleri sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sinizm genel olarak örgütte verim ve performans düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır.

Literatürde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatminini ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine olan etkisi ile ilgili değişkenlerin tamamının yer aldığı bir araştırmaya rastlanılmamış olması çalışmanın özgün tarafını ortaya koymaktadır. Belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin detaylı bir şekilde incelenecek olması araştırmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca araştırma sektörü açısından önem taşımakta olup elde edilecek çıktılar daha sonra yapılacak benzer çalışmalar için veri sağlaması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışma, TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) Bölgesinde faaliyette bulunan zincir marketlerde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için belirlenen alt hedefler (alt amaçlar) şu şekildedir:

- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerini tespit etmek.

- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının örgütsel sinizm davranışı düzeylerini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının iş tatmin düzeylerini tespit etmek.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin boyutları (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel), örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet algısı ile ilişkili olan unsurlar ve örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları (Duygusal, Devam, Normatif), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık sonuçları, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin değerlendirilmesi hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin türleri, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler, örgütsel sinizmin sonuçları, örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar ve örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisinin değerlendirilmesi hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmin teorileri, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin sonuçları, iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar ve örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisinin değerlendirilmesi hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları, verilerin analizi ve verilerden elde edilen bulgulara ilişkin yorumlamalar yer almaktadır.

Altıncı bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar ile literatürde yer alan sonuçlar arasında tutarlı ilişkinin olup olmadığına yer verilmiştir. Sonrasında ise çalışmanın sonuçlarına ilişkin ve bundan sonra benzer çalışmalar yapacak araştırmacılar için çeşitli önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde adalet, örgütsel adalet, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin yakın ilişki içerisinde olduğu unsurlar ve örgütsel adalet ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını organizasyonlarda veya organizasyonlarla bağlantılı olarak geçirmektedirler. Birden fazla görevi bulunan organizasyonlar toplumun ve insanların hem genel hem de özel hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Bir bireyin veya küçük bir grubun belirlenen hedeflere yalnız başına ulaşması oldukça zordur. Dolayısıyla yaşam döngüsünün sağlıklı bir şekilde devam etmesinde ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında iş dünyası organizasyonlarının ilerlemeleri, hayatta kalmaları ve etkin bir şekilde işlevlerini yerine getirmeleri etkin rol oynamaktadır (Alaghe Band, 2004).

Adalet, geçmişten günümüze kadar insanların fikir, çıkar ve haklarını koruma altına almak, insanların özgürlüklerini sağlamak amacıyla kullanılmıştır. İnsanların refah düzeylerini arttırmak için politik sistemlerde adalet kavramı çok önemli bir yer edinmiştir (Karaeminoğulları, 2006).

Örgütsel adalet incelendiğinde bir örgütte bulunan bütün çalışanlar arasında tüm yönleri ile adaletin sağlanması, örgütün tüm çalışanlarına eşit davranılması ve hak ettiklerinin kendilerine adil bir şekilde verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir örgüt adaleti kendisi için en temel unsur olarak kabul edip uyguladığı süreçte çalışanlarından maksimum düzeyde verim alabileceğini bilmelidir. Aksini yapmaları durumunda ise, çalışanların örgütte hak ve adaletin yetersiz olduğu veya hiç olmadığı algısına kapılmalarına neden olmakla birlikte çalışanların işten kaçmaları veya işe karşı isteksizlik göstermelerine sebep olmaktadır. Böyle bir durumda örgütte çalışan bireyler hem birbirleri hem de yönetim ile problemler yaşamaya başlamaktadır. Örgüt ister istemez adaletsiz davrandığı durumlardan dolayı zor durumda kalmaktadır. Adaletin sağlanamaması işletmeyi ciddi anlamda olumsuz bir şekilde etkilemesi kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütün belirlediği hedeflere istediği zamanda ve yaptığı planlamaya göre ulaşması çok zor olacaktır ve küreselleşen dünyada iş

dünyasındaki rakip örgütler ile rekabet gücü azalmaktadır (Kılıç, 2013). Örgütsel adalet bireylerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel sinizm ve iş tatmini gibi önemli konularda kritik bir etken olduğundan dolayı örgütün amaçlarına yönelik hayatını devam ettirmesinde dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir (Akyüz vd., 2013: 273).

Çalışanların örgütsel adalet algıları birçok çalışma sonucu ile ilişkilendirilmektedir, bunlar; örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini olarak öne çıkmaktadır (Cohen- Charash ve Spector, 2001: 278; Lipponen vd., 2004: 391; Tyler ve Blader, 2002: 813; Tyler, vd., 1996: 913).

1.1. Adalet

Adalet kelimesi köken olarak Arapçaya dayanmakla birlikte Türk Dil Kurumu adalet kelimesinin dört farklı şekilde karşılığı olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, yasalar tarafından sağlanan hakların herkes tarafından eşit bir şekilde kullanılmasının sağlanması; ikinci olarak hak ve hukuka riayet etmek, hakkı gözetmek; üçüncü bu işin uygulamadaki karşılığının olan devlet kuruluşlarının olduğu; dördüncü olarak ise, herkese kendine uygun düşeni, doğruluk, kendi hakkı olanı verme şeklinde ifade etmektedir (TDK, 2019).

Adalet kavramı, haklı olana hakkının teslim edilmesi veya haklı ile haksızın doğru bir şekilde tespit edilip haklıya haklarının teslim edilmesi anlamında kullanılmaktadır. Adalet kelimesinin İngilizce karşılığı ise “justice” olarak kullanılmaktadır. Adalet, insanların birbirlerinin haklarına saygı göstermeyi, birbirlerinin haklarını gözetmeyi ve herkesin hakkını eşit ve adil şekilde korumayı gerektirmektedir. Adalet kavramı toplumun önemli bir parçasıdır. Batı uygarlığında adalet anlayışının kökenleri, Yahudi-Hristiyan dini geleneklerinde kişinin hak ettiği iyilik veya kötülüğün Tanrı tarafından verilmesine dayanmaktadır. Ön plana çıkarılan düşüncenin toplumsal yaşamdaki önemi göz önüne alındığında, bilimsel tarih boyunca adalet kavramının bu denli incelenmesi şaşırtıcı görünmemektedir (Sabbagh ve Schmitt, 2016: 1).

1.2. Örgütsel Adalet

Örgütler, insan yaşamında önemli rol oynayan bir toplumun en temel unsurlarıdır. İnsan kaynakları bir organizasyonun en stratejik varlığıdır. Yeni

yönetim ve örgütsel davranış yaklaşımında, sorumlu, kararlı, cesur ve bilge işçiler, kuruluşun başarısının en temel faktörlerinden biri olarak kabul edilir (Jafari ve Bidarian, 2012: 173). Bu bağlamda teknoloji ne kadar çok gelişirse gelişsin bir örgüt için en temel unsur insan faktörüdür. Dolayısıyla bireyin örgüt için maksimum seviyede faydalı olabilmesi için örgütün ilgili tüm faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir. Bu faktörlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısı iyi olan bir bireyin örgüte olan katkısı daha yüksek olacağı söylenebilmektedir. Genel olarak, örgütsel adalet algıları, çalışanların örgütün çalışanlarına “adil” davrandığı yönündeki inancından kaynaklanmaktadır. Adalet çalışanlarının kendi kuruluşlarındaki ortak algıları adalet iklimi olarak adlandırılmaktadır (Schminke vd., 2015: 727). Örgütsel adalet, yöneticinin örgütün çalışanlarına adil davranıp ve adil davranmadığı algısını ifade etmektedir (Colquitt ve Greenberg, 2005; Greenberg, 1990a; Greenberg, 1990b; Lambert vd., 2007: 644).

Örgüt, yaşam ve istikrarın kurucu unsurları arasındaki güçlü bağların varlığına bağlı olduğu sosyal bir sistemdir. Algılanan adaletsizliğin ortak çalışma ruhu üzerinde zararlı etkileri bulunmaktadır. Çünkü adaletsizliğin insan kaynağının özverisi ve personelin motivasyonu üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır. Kuruluşun başarı ve çıktılarının adaletsizliği ve haksız dağılımı, çalışanlarının çabalarında ve faaliyetlerinde düşüşlerin ortaya çıkmasına neden olur; dolayısıyla adalet, organizasyonun ve çalışanlarının gelişiminin sürdürülmesinde kilit rol oynamaktadır. Yönetimin ana görevleri yöneticiler arasında adil davranışları sürdürmek, geliştirmek ve personelde adalet duygusunu oluşturmaktır (Farah ve Atar, 2008: 55).

Örgütsel adalet ile ilgili birçok çalışma yapılmış olup bu çalışmaların çoğu temel olarak Adams'ın Eşitlik teorisini almıştır. Adams'ın teorisine göre, örgütte çalışan bireyler çalışmaları neticesinde elde etmiş oldukları kazanımları kendileri ile aynı veya benzer konumda olan çalışanların kazanımları ile kıyaslamaktadırlar. Çalışanlar yaptıkları kıyaslamaların sonucuna göre örgütleri, yöneticileri ve liderleri ile ilgili olarak bir tutum geliştirirler. Çalışanların kıyaslama neticesinde elde ettiği bulgular ve örgütte kendisine karşı adil davranılıp davranılmadığı algısı bu tutumların geliştirilmesindeki en önemli faktörlerdir. Örgütsel adalet genel olarak iş

ortamındaki adalet algısının yansıması veya çalışanın iş ortamına yönelik olan adalet algısı olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 399).

Kaynak dağılımına ilişkin bireysel adalet algılarına olan ilginin Aristo dönemine kadar dayandığı söylenmektedir (Ross, 1925). Ancak örgütsel adalet konularına bilimsel olarak büyük ilgi gösterilmesi, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra gerçekleştiği görülmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet kavramını ilk olarak kullananlardan birinin Greenberg (1987: 15) olduğu görülmektedir. Greenberg (1987) örgütsel adaleti tanımlarken örgütsel adaletin çalışanların hem bireysel iş tatminlerinin sağlanması hem de örgütsel yapı içindeki görevlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için önemli olduğunu, adaletsizliğin ise örgütler için önemli bir sorun olarak görüldüğünü belirtmiştir. Örgütsel adalet bireylerin örgütleri ile ilgili olarak geliştirmiş oldukları algılamaların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin rolünü ve özellikle adalet algılarını inceler ve örgütsel adalet çalışanların bireysel tatminleri ile örgütlerin işlevsel etkinliği için gereklidir (Greenberg 1990: 407). Bireylerin geliştirmiş oldukları örgütsel adalet algı düzeyleri, örgütsel faaliyetler sonucunda oluşan maliyet ve kazanımların, örgüt bünyesindeki birey ve gruplar arasında dağıtımını yapılırken ne kadar eşit davranıldığına yönelik karar ve davranışları değerlendirmeye odaklanmaktadır (Demir, 2007: 103). Maliyet ve kazanımlar adaletli bir şekilde dağıtıldığı, kuralların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulandığı, örgütten kaynaklı olarak eşitsizlik ve ayrımcılığa uğrayan çalışanların zararlarının karşılandığı örgütlerde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri yüksek olmaktadır (Atalay, 2010: 52). Örgütsel adalet konusu önemli olmaya devam ediyor çünkü araştırmalar çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven arasındaki bağlantı olduğuna dair çeşitli kanıtlar sağlamaktadır (Colquitt, 2001: 386; Cropanzano vd., 2001).

Örgütsel adalet algısının boyutları ve bu boyutların ayrımlarıyla ilgili olarak bir fikir birliğinin sağlanamadığı literatürde yer alan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Fakat Colquitt'in (2001: 389) yaptığı çalışmasında test ettiği dört boyut son yıllarda yapılan çalışmalarda üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Boyutlar ise, dağıtımsal

adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde sınıflandırılmıştır. Kişilerarası adalet ile bilgisel adalet boyutlarının birleşimi ise etkileşimsel adalet boyutunu oluşturmaktadır. Çalışmamızda örgütsel adaletin boyutları olarak, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları kullanılmıştır.

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Leventhal (1976) gibi araştırmacılar başlangıçta, verilen kararların sonuçları üzerine odaklanmış ve dağıtımsal adalet ile ilgilenmişlerdir. Leventhal (1980), Leventhal v.d, (1980), Thibaut ve Walker (1975) gibi araştırmacılar ise verilen kararların sonuçlarına ilişkin olarak karar verilirken hangi yolların kullanıldığını ve kararın ne tür işlemlerden geçtiği üzerinde durmuşlar ve işlemsel adaletle ilgilenmişlerdir. Bies ve Moag (1986: 43) ise verilen kararların açıklanmasında kişilerarası etkileşime saygı, duyarlılık gibi durumlara yer vermiş ve etkileşimsel adaletle ilgilenmişlerdir. Moorman (1991: 845), Niehoff ve Moorman (1993: 527), Tyler ve Bies (1990: 77) gibi araştırmacılar çalışmalarında etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almaktadırlar (Tsai, 2012: 28).

Tablo 1. Örgütsel Adaletin Boyutları

| | |
|----------------------------|---|
| Dağıtımsal Adalet | <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların örgüte sağladığı bireysel katkılarından elde ettiği faydalar • Çalışanların ödüllendirme işlemi işletmeye katkıda bulunma oranlarına göre yapılır. • Çalışanlara genel anlamda ödüller eşit olarak dağıtılır. |
| İşlemsel Adalet | <ul style="list-style-type: none"> • Örgüt sahip olduğu kaynakların doğru bir şekilde paylaşılmasını temel almaktadır. • Çalışanların tamamına aynı şekilde davranılması gerektiğini esas almaktadır. • Örgütsel anlamda alınan kararlar bilimsel gerçeklere ve doğru bilgiye dayanmaktadır • Örgütsel süreçlerde alınana kararlara örgüt çalışanlarının itiraz etme hakkı bulunmaktadır • Örgütsel süreçler etik değerler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. • Çalışanların örgütsel süreçlere katılımının sağlanması gerekmektedir. |
| Etkileşimsel Adalet | <ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içindeki yönetim kademesine ve örgütte bulunan çalışanların tamamına karşı makul ve uygun bir şekilde davranmak gerekmektedir. |
| Kişilerarası Adalet | <ul style="list-style-type: none"> • Örgütteki çalışan işgörenlere karşı nezaket ve görgü |

| | |
|------------------------|---|
| | kuralına uygun olarak yaklaşılmalı ve bu çerçevede davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. |
| Bilgisel Adalet | <ul style="list-style-type: none">• Örgütün sahip olduğu bilgiyi çalışanları ile paylaşmalı ve bu bilgiyi onlardan saklamaması gerekmektedir. |

Kaynak: Cropanzano, R. Bowen D. E. ve Gilliland S. W. (2007). Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-38.

Çalışmanın ana çerçevesini kapsayan örgütsel adalet kavramının tanımlaması yapıldıktan sonraki aşamada dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutu olmak üzere üç boyut ele alınmıştır. Etkileşimsel adalet ise iki boyutta kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde incelenmiştir.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Dağıtımsal adalet kavramı, kaynakların dağıtımındaki adalete odaklanmaktadır. Her ne kadar adalet dağıtımının kökenleri göreceli yoksunluk kavramının girişine kadar izlenebilse de konuya kayda değer ilgi duyulması, kişilerin adaletliliği belirlemek için girdilerin sonuçlara oranını incelemesini öneren Adams'ın (1963, 1965) Eşitlik Teorisi'nin ortaya çıkmasıyla başlamaktadır (Stouffer vd., 1949).

Dağıtım adaleti eşitlik teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre her bölüm diğer taraf için değerli bir şey sağlar ve karşılığında değerli bir şey almaktadır. Örneğin, çalışanlar bilgi, zekâ, beceri ve emeği üstlerine fayda sağlarlar ve bunun karşılığında ücret, maaş, ödül almaktadırlar. Adams (1965), çalışanların bu tür değişimleri (girdi sonucunun oranı) adil veya haksız olarak algıladıklarını ve haksızlık algılarına nasıl tepki verdiklerini araştırmaktadır (Poole, 2007: 728). Arslan (2005: 19), organizasyona aynı katkıyı yapan çalışanların, elde ettikleri sonuçları meslektaşlarının aldıkları ile karşılaştırdığını belirtmiştir. Örneğin, benzer işler için aynı miktarda enerji harcayan iki çalışanı hayal edin, çabaları için aynı miktarda ödenmeleri beklenmektedir. Başka bir ifade ile iki çalışandan biri diğerinden iki kat daha fazla çalışıyorsa, o zaman daha az çalışan meslektaşı ile karşılaştırıldığında daha ağır çalışana iki kat daha fazla ödeme yapılması beklenmektedir.

Adams'ın Eşitlik teorisi bireylerin adilliği belirlemek için girdilerin sonuçlara oranını incelemesini önermektedir. Daha spesifik olarak, bireyler sonuç oranlarına girdilerini inceleyecek ve bunu diğerlerinin sonuç oranlarına girdi olarak karşılaştıracaklardır. Örgütsel bir ortamda, eğer bireyler bu oranların eşit olduğuna

inanyorsalralsa, sonucu adil olarak göreceklerdir. Ancak, oranın eşit olmadığını düşünüyorlarsa Adams, bireylerin davranışlarını buna göre değiştirebileceklerini ileri sürmektedir. Örneğin, alışanlar çalışmalarının sonucunda elde ettikleri faydanın yeterli olmadığına inanyorsalralsa, çalışma performanslarında azaltma yaparak kendilerince eşitliği sağlayabileceklerini düşünmektedirler.

Dağıtımsal adalet, bir örgütün sahip olduğu sınırlı kaynakların bireyler arasında nasıl paylaştırılacağı ile ilgilidir. Örgütün kaynakların dağıtımında sergilediği davranış örgüt çalışanlarının bireysel adalet algılamasını oluşturmaktadır

Dağıtım adaleti, örgüt çalışanlarının ücret ve terfi gibi kazanımlar dağıtılırken yönetimin vermiş olduğu kararların adil olup olmadığı ile ilgilidir (Atalay, 2010: 43). Çalışanlar amirleri tarafından verilen dl, ceza, işletme girdi veya çıktılarının dağıtımında adalete dikkat edilmesini ve tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranılmasını beklemektedirler (Zapata vd., 2013: 2). Bazı rgtsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, örgütün sahip olduğu kaynakların ve kazanımların belirli adalet ilkelerine bağlı kalarak paylaştırılmasının sağlanması, örgütsel adaletin dağıtımsal boyutunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Colquitt vd., 2013: 201).

Dağıtım adalet algıları, performans, bağlılık, sinizm, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir takım örgütsel sonuçlara etkileri nedeniyle kuruluşlar tarafından önemli olarak görülmektedir (Flint ve Haley, 2013: 50).

1.3.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)

İşlemsel adalet kavramı, öncelikli olarak dl dağıtımından uygulanacak prosedürlerin adaletli olmasına odaklanmaktadır. İşlemsel adalet kavramına yönelik araştırmaların ilk kökleri tartışmalı çözüm işlemleri ile ilgili yapılan çalışmalarda bulunabilmektedir (Thibault ve Walker, 1975).

Thibault ve Walker (1975) yalnızca yasal ortamda işlemsel adalete odaklanırken, sonrasında yapılan araştırmaların ise daha çok özel sektör iş ortamındaki işlemsel adalete odaklandığı görülmektedir (Greenberg, 1990: 399). İşlemsel adalet işyerinde karar vermek için kullanılan politikaların ve prosedürlerin adil algılanması ile ilgilenmektedir.

İşlemsel adalet, örgütün göze çarpan sonuçlara ulaşmak için kullandığı süreç ve prosedürlerin adil olduğu veya olmadığı ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1982:

389; Qureshi vd., 2017: 3). Çalışanların çoğu, sonuçlarla ilgili karar vermede kullanılan prosedür ve süreçlerin tutarlı, açık ve adil olmasını istemektedir. Süreç, sonucun kendisi kadar önemli veya sonuçtan daha da önemli olabilmektedir (Greenberg, 1990a, 1990b). Örneğin, çalışan değerlendirme prosedürlerinin algılanan adaletliliğinin, performans değerlendirmelerinin negatif ya da pozitif olmasına bakılmaksızın, işçiler için çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Landy vd., 1980: 355). Çalışanlar sadece onları doğrudan etkileyen örgütsel karar verme sürecinin adillliğini değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda diğer çalışanları etkileyen önemli sonuçlar hakkında değerlendirme yaparlar (Lambert, 2003).

İşlemsel Adalet, karar alma sürecine ilişkin kararların adillliği ile ilgilenmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). İşlemsel adalet, ceza veya ödül miktarını belirlemek ve adaletini değerlendirmek için kullanılan sürece odaklanmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 113; De Conninck, 2003: 24). Bireyler karar verme sürecini adil kabul ederler ise, durumlarında meydana gelecek olumsuz sonuçları daha iyi kabul edebilirler. Bu, insanların bekledikleri sonuçları elde edemedikleri takdirde mutlu oldukları anlamına gelmez, ancak bu durum bireyler kararların adil bir süreçte verildiğine inanırsa meydana gelmektedir (Burke ve Leben, 2007: 6). Ayrıca, bireylerin algılanan işlemsel adalet derecesi düşük olduğunda, olumlu sonuçlardan nispeten memnun kalmamaktadırlar (Bornstein ve Dietrich, 2007: 72). İşlemsel adalet konusundaki araştırmaların önemli sonuçlarından biri, çalışanlara karar verme sürecinde söz hakkı verildiğinde ve durum açıklama yapıldığında olumsuz sonuç alsalar bile kabul etmeleri ihtimalleri yüksek olmaktadır (Bies ve Shaprio, 1988: 676; Folger ve Cropanzano, 1998; in DeConinck, 2003: 24). Greenberg (2005: 39), insanların işlemsel adaleti değerlendirirken farklı kriterleri göz önünde bulundurduklarını ifade etmektedir. Bu kriterler;

- Karar vermede söz: İnsanlara karar verilirken söz hakkı verildiğinde, işlemsel adaletin olduğunu kabul etmektedirler.
- Kural uygulamadaki tutarlılık: Karar verme sürecinde kullanılan kurallar herkes için eşit ve uygulanabilir olmalıdır.
- Bilginin kullanımındaki doğruluk: Adil karar, doğru bilgidен kaynaklanmalıdır.

- Duyulabilmek için fırsat: Herkes, yapılan herhangi bir hatayı düzeltmek için bir fırsata sahip olmalıdır.
- Ön yargılara karşı korunma: Karar vericilerin sonuçları ön yargılı hale getirme imkânı olmamalıdır.

1.3.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Etkileşimsel adalet, bir çalışanın yönetsel karar sonucunda kendisine karşı sergilenen adil bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Özellikle, etkileşimsel adalet, çalışanların farklı yönetim şekilleri karşılaştığı kişilerarası işlemlerden kaynaklanmaktadır (Cropanzano, v.d, 2007: 34). Etkileşimsel adalet, yönetim tarafından alınan kararlar için gerekli bilgiler ve mantıklı açıklamalar sağlanarak geliştirilebilmektedir (Bies ve Moag, 1986: 43). Colquitt (2001) etkileşimsel adaletin alt iki adalet unsurundan oluştuğunu, bunların kişilerarası ve bilgisel adalet olduğunu öne sürmektedir. Kişilerarası adalet, kurum içi muamele saygı algısı anlamına gelmektedir (yani, işverenler nezaketli ve saygılı bir şekilde davranıyor mu?); Bilgisel adalet ise, işverenin zamanında ve yeterli bilgi sağlayıp sağlamadığına ilişkin algıyı ifade eder (yani, yönetici ilgili bilgileri çalışanlarla paylaşmaya istekli midir?).

Kişilerarası ve bilgi adaletinin bir birleşimi olan etkileşimsel adalet, işletmelerinde etkileşimsel adaletin olmadığını düşünen çalışanlara kıyasla daha fazla ekstra çalışma davranışında bulunma istekliliği ve iş tatmini düzeyleriyle özellikle bağlantıları bulunmaktadır (Masterson vd., 2000: 738).

Dağıtım adaleti, sonuçların adaletli olmasına; işlemsel adalet, karar vermek için kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanırken; etkileşimsel adalet ise, prosedürler uygulanırken kullanılan kişilerarası davranış, iletişim ve adaletin kişiler arası yönleri ile ilgilenmektedir (Bies ve Moag, 1986: 43). Etkileşimsel adalet, “kararların otorite sahipleri tarafından nasıl uygulandığını” algılamaya yönelik adaletini incelemektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166). Kararların bir kuruluşun çalışanlarına nasıl uygulandığı ve iletildiği onların adalet algıları etkileyebilmektedir.

Bies ve Moag (1986), etkileşim adaleti algılarının yöneticilerin doğruluğu, yöneticilerin sağladığı gerekçeler, yöneticilerin gösterdiği saygı ve uygunsuz yorumlar yapmaktan kaçınabilmelerinden etkilendiğini iddia etmektedirler. Bazıları

etkileşim adaletinin dağıtıcı ve işlemsel adaletten farklı olduğunu savunurken (Aquino, 1995; Bies ve Moag, 1986; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997; Folger ve Cropanzano, 1998). İkinci kesim ise etkileşim adaletinin işlemsel adaletin kişilerarası bir bileşeni olduğunu (Folger ve Bies, 1989; Tyler ve Bies, 1990; McFarlin ve Sweeney, 1992; Tyler ve Lind, 1992; Cropanzano ve Randall, 1993; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Üçüncü bir kesim ise hem dağıtım adaletinin hem de işlem adaletinin sosyal bir boyutu olduğunu (Greenberg, 1993), ya da kavramsal olarak benzer olduğunu ileri sürmektedirler (Tyler ve Blader, 2000).

Etkileşimsel adaleti anlamak için bir başka yaklaşım Greenberg (1993) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel adaleti temelde dört şekilde boyutlandırmış ve etkileşimsel adaleti kendi içinde iki boyuta ayırmıştır; bunlar kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde ele almaktadır. Kişilerarası adalet, sonuçların algılanan adaletinin saygı, duyarlılık ve etkisi ile ilgilidir ve bu nedenle dağıtımsal adaletle daha yakından ilgilenmektedir. Buna karşılık, bilgisel adalet ise, prosedürlerin adaletli olup olmadığını değerlendirmek için gereken bilgi ve gerekçeleri sağlamayı içerdiğinden, işlemsel adalet ile yakından ilgilenmektedir.

Etkileşimsel adalet, kişilerarası ilişkilerin niteliği ile ilgilenen bir boyuttur. Kişilerarası davranışların ahlaki ve etik değerler üzerine kurulmasını ifade etmekte ve bu değerlere bağlı davranışların karşılık olarak bir duyarlılık oluşturacağına odaklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 56). Greenberg, (1993) etkileşim adalet algısını kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmaktadır.

Kişilerarası ve bilgisel adalet, bazen etkileşimsel adalet olarak tek bir boyutta gruplandırılmış, bireylerin prosedürlerin algılanması ile ilgili aldıkları kişilerarası davranışlarını ifade etmek için ortaya çıkartılmıştır (Colquitt, 2001: 386; Scott vd., 2007: 199).

1.3.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, örgüt çalışanları ve yöneticileri arasındaki iletişim neticesinde çalışanlarda meydana gelen adalet algılamasıdır. Bu adalet boyutu, çalışanlara davranış şeklini yansıtmaktadır (Robinson, 2004: 11). Kişilerarası adalet; kazanımları belirleyen yöneticilerin çalışanlarına hangi ölçüde değer verdiğine ve onlara ne düzeyde nezaket-saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası davranışlarla ilgilenmektedir (Greenberg, 1993: 86).

Kişilerarası adalet, karar vericilerin kişilere onurlu, saygılı ve duyarlı davranıp davranmadığı ile ilgilenmektedir (Colquitt, 2001: 386). Kişilerarası adalet, bütün işletme çalışanları için önemli faktörlerden biridir, çünkü herkes adil insan etkileşimi beklemekte ve istemektedir. Kişilerarası ve bilgisel adaleti dikkatlice uygulayarak ve geliştirerek, işletmeler çalışanların tanımlanmasını geliştirebilir; çünkü çalışanlar, işletmelerinin karar alma süreçlerinde yer alırlarsa, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin düzeylerin yükselme olasılıkları artmaktadır.

1.3.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, örgüt faaliyetleri hakkında verilen bilgilerin ne kadar olduğu ile ilgilenmektedir (Robinson, 2004: 11). Bilgisel adalet, örgütün sahip olduğu kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımların gerçekleştirildiği süreçler ile ilgili olarak çalışanlara bilgilerin nasıl verildiği ve gerekli açıkların yapılıp yapılmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1993: 87). Bilgisel adalet, karar vericilerin kararlarının gerekçesini açık, dürüst ve eksiksiz bir şekilde nasıl açıkladıkları ile ilgilidir (Colquitt, 2001).

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili olarak literatürde çok sayıda yapılan çalışma bulunmakta ve literatürde yer alan bu boyutlar ile ilgili olarak tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Çalışmamızda Colquitt'in (2001) öncülüğünü yaptığı örgütsel adalet algısı üç boyut (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

1.4. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorisi

Örgütsel araştırmacılar, Homans (1961), Adams (1963), Adams ve Walster (1965), Berscheid ve Walster (1973), Thibaut ve Walker (1975), Leventhal (1976) gibi teorisyenlerin örgütlerdeki adalet kavramlarıyla ilgili kavramsal çalışmaları bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ciddi anlamda ilgi görmüş ve örgütsel adalet kavramının teorik alt yapısının tam anlamıyla anlaşılmasına önemli katkı sunmuştur. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar bunların dışında da birçok araştırmacı tarafından yapılmıştır. Çalışmamızda örgütsel adalet teorisi ile ilgili olarak Greenberg (1987) tarafından yapılmış sınıflandırma ile detaylı bir şekilde verilmektedir.

Aşağıdaki tablo bu yaklaşımları organize etmekte ve her birinin temel örneklerini tanımlamaktadır.

Tablo 2. Greenberg’in Örgütsel Adalet Teorilerini Sınıflandırmasının Örneklemesi

| Reaktif-Proaktif Boyutu | İçerik-Süreç Boyutu | |
|--------------------------------|--|--|
| | İçerik | Süreç |
| Reaktif | Reaktif-İçerik Kuramları Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) | Rreaktif-Süreç Kuramları İşlemsel Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975) |
| Proaktif | Proaktif- İçerik Kuramları Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976, 1980) | Proaktif-Süreç Kuramları Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980) |

Kaynak: Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Reaktif-proaktif boyut, Van Avermaet vd. (1978: 419) tarafından yapılan bir ayırımla önerilmiş olup Greenberg (1982) tarafından eşitlik teorisi literatürünü düzenlemek için kullanılmaktadır. Buradaki ayırım adaletsizliği gidermek ve adalete ulaşmak için çabalamak arasındadır. Reaktif adalet teorisi, insanların tarafından algılanan haksız durumlardan kaçınma ile ilgili girişimlerine odaklanmaktadır. Reaktif teoriler genel olarak adaletsizliklere verilen tepkilerin nasıl olduğunu incelemektedir. Aksine, proaktif teoriler ise adaleti desteklemek için tasarlanmakta olan davranışların neler olduğuna odaklanmaktadır. Sadece örgütlerin oluşturmaya çalıştıkları davranışları incelemektedirler.

İçerik-Süreç boyutu ise, kararların verilme şekli ile bu kararların ne olduğunu ayırt eden yasal araştırmalardan ilham alınmıştır (Walker, vd., 1979: 1401). Mahoney (1983) ücretlerin belirlendiği süreçler ve bu süreçlerin sonuçları arasında ayırım yaparak benzer bir ayırım yapmıştır. Dolayısıyla, elde edilen amaçlara odaklanan adalete yaklaşımları ve amaçları elde etmek için kullanılan araçları ayırt edilebileceğini belirtmiştir.

Adalete yönelik bir süreç yaklaşımı, çeşitli sonuçların (örgütlerde, ücret ve tanımlamalar iyi örneklerdir) nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Genellikle böyle yönelimler, örgütsel kararlar vermek ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adillğine odaklanmaktadır. İçerik yaklaşımları ise kendileri açısından sonuçların adaletli bir şekilde dağılımı ile ilgilenmektedir. Böyle bakış açıları, çeşitli

organizasyonel birimler (genellikle bireyler veya gruplar) tarafından alınan sonuçların göreceli adaletine yönelik olmaktadır (Greenberg, 1987: 9).

1.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Bireylerin örgütteki adaletsiz davranışlara karşı nasıl davrandığını araştıran kavram reaktif-içerik teorisidir. Örgütsel çalışmalar yapan bilim insanları muhtemelen bu adalet teorisi sınıfına çok aşinadırlar çünkü örgütlerde adalet kavramlarının çoğu bu alana girmektedir. Bu alanda yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazıları şunlardır; Homans'ın (1961), Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi"dir (Greenberg, 1987: 9). Reaktif-içerik teorileri: İnsanların haksız ödül ve kaynak dağıtımına nasıl tepki verdiği odaklanmaktadır.

Birçok disiplinde ve sektörde bireyler işyerinde eşitlik ve adalet karmaşıklığını anlamak için Adams'ın eşitlik teorisini araştırmaktadırlar. Adams çalışanlar ve işverenler arasında karşılıklı bir ücret alışverişinin olduğunu iddia etmektedir. Adams'a göre çalışanlar girdi ve çıktılarının eşit olmasını beklemektedirler. Kavramsal olarak 1950'lerde ve 1960'larda "eşitlik" ya da "dağıtım adaletinde" denge kuramlarının popüler olduğu görülmektedir (Festinger, 1957; Heider, 1958). Yani bir kişinin katkı oranı ile çıktıları arasında eşit bir denge bulunmaktadır. Herhangi bir zamanda işletmede aynı katkıyı sağlayan çalışanlardan bir diğerine daha fazla veya az ücret verilmesi durumunda, iş tatmini veya performanstaki verimlilik bakımından iyi sonuçlar doğurmayacağı ileri sürülmektedir. Özellikle, Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, adaletle ilgili araştırmaların çoğunu örgütsel ortamlarda esinlendiren yaklaşım, fazla ücret alan çalışanların "suçlu" olduğunu ve ücretsiz çalışanların "kızgın" olacağını belirtmektedir. Bu olumsuz durumların, işçilerin kendileri ile başkalarının katkıları ve sonuçları arasındaki ilişkiyi davranışsal veya algısal olarak değiştiren yöneticilerin davranışlarını değiştirmek için motive etmesi beklenmektedir (Greenberg, 1984: 167). Örneğin, adaletsiz bir durum algılayan işçiler performans düzeylerini değiştirerek davranışsal olarak veya bilişsel olarak alınan sonuçları haklı göstermeye çalışarak bilişsel olarak tepki verebilmektedirler (Walster vd., 1978).

Eşitlik teorisine göre ücret ödemesi yapılmamış işçiler eşit ücrete sahip işçilerden daha az üretken ve daha az tatmin olduğu, fazla ücret ödenen işçiler eşit

ücrete sahip işçilerden daha çok üretken ve daha çok tatmin olduğu ileri sürülmektedir. Genel olarak birçok araştırmada bu tahminler için destek bulunmaktadır (Greenberg, 1982: 389).

Adams'ın kavramsallaştırmasının bazı yönlerine, özellikle de sosyal karşılaştırmaların doğasına cevap olarak geliştirilen birçok sosyolojik teorinin de reaktif içerik teorileri kategorisine dahil edilmesi gerekmektedir. Bunlar arasında Berger ve arkadaşları tarafından önerilen eşitlik teorisi önemli bir örneği durumundadır. Teoriye göre, bir kişinin eşitsizlik duygusu ve eşitsizliğe tepkileri, belirli bir başka kişiye yapılan karşılaştırmalardan değil, bir meslek grubu gibi genelleştirilmiş bir karşılaştırmalardan ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımı genişleten Jasso'nun (1980) dağıtımsal adalet teorisi, insanların gerçek mal paylaşımı ile mal paylaşımı hakkında sahip oldukları inançlar arasında yaptıkları kıyaslamalar çerçevesinde tanımlanmaktadır. Bu teoriler ve en ünlüsü Adams modeli arasında bazı önemli kavramsal farklılıklar bulunmasına rağmen, insanların sonuçların haksız dağılımı konusundaki inançlara nasıl tepki verdiği odaklanmaları bu teorilerin reaktif içerik teorileri olarak açıkça sınıflandırılmasını sağlamaktadır.

Geleneksel eşitlik teorisine en yakından ilişkili ve reaktif-içerik teorisini en son tanımlayabilecek göreceli yoksulluk teorisidir (Crosby, 1976: 85). Yakın zamanda örgütsel konuda çalışma yapan bilim insanları arasında göreceli yoksulluk yöneliminin artmakta olduğu görülmektedir (Crosby, 1984: 51; Martin, 1981: 53). Göreceli yoksulluk yaklaşımı genel olarak göre, belirli ödül dağıtım şekillerinin bireyleri belirli sosyal kıyaslamalar yapmaya teşvik etmekte, bunun sonucunda ise yoksulluk ve kınama duyguları ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkacak olumsuz durum örgütte şiddet, isyan ve depresyon gibi tepkilere neden olabilmektedir (Martin, 1981: 53).

Stouffer vd., (1949), kullandığı “göreceli yoksulluk” kavramı Kuzey bölgelerinde yaşam koşullarının daha uygun olmasına rağmen Güney bölgelerinde konuşlanmış kara askerlerinin Kuzey bölgelerinde yer alan kara askerlerine göre askeri hayatlarından daha çok memnun olduğu yönünde sezgisel bir bulgu elde etmişlerdir. Bu bulgular Güneyde bulunan siyah askerlerin Güney bölgesindeki sivil meslektaşlarına göre daha ayrıcalıklı hissetme eğilimine bağlanırken, Kuzeyde bulunan siyah askerlerin Kuzey bölgesindeki sivil meslektaşlarına göre daha az

ayrıcalıklı hissetmelerine dayandırılmaktadır. Daha sonraki göreceli yoksunluk araştırmalarının çoğu, politik sistemleri değiştirmeye ciddi anlamda odaklanmış olsa da (Crosby, 1976), bazı çabalar, mağdur çalışanların örgütsel olarak memnuniyetsizliğe nasıl tepki verdiğine odaklanmaktadır (Martin, 1981). Örneğin, Crosby'in (1982, 1984) yaptığı geniş çaplı araştırma çalışmaları, çalışan kadınların, özellikle prestiji yüksek olan mesleklerde çalışmakta olan kadınlar çalışmayan kadınlara nazaran daha avantajlı bir konumda olmalarına rağmen, çalışan erkeklerle karşılaştırıldığında daha fazla mağdur olma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Bu tür araştırmalar, göreceli yoksunluk teorisi tarafından bugün üretilenler için örnektir. İnsanların algılanan haksız ödöl dağıtımlarına nasıl cevap vereceğini incelediğinden, göreceli yoksunluk teorisi açıkça reaktif içerik teorisi olarak tanımlanabilmektedir (Greenberg, 1987: 387).

1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve haksız sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiği ile ilgilenen reaktif içerik teorilerinin tam tersi olarak, proaktif içerik teorileri, çalışanların adil sonuç dağılımları sağlamak için nasıl çalıştıkları ile ilgilenmektedir. Leventhal ve arkadaşları, ödöl paylaşım kararları üzerindeki etkilerini incelemek için adalet hakkındaki endişeleri uygun öğretim setleri aracılığıyla değiştirmişlerdir (Freedman ve Montanari, 1980: 381; Mikula, 1980: 127).

Leventhal (1976b: 91), insanların bazı zamanlar proaktif bir biçimde, örgüt içindeki ödüllerin eşit bir biçimde dağıtılmasını sağlamak için önemli oranda çaba sarf ettiklerini ve alınan ödüllerin sağlanan katkılar ile orantılı olması gerektiğini, bunun ise uzun vadede ilgili tüm taraflar için faydalı olacağını belirtmektedir. Birçok çalışma (Leventhal ve Michaels, 1969: 303), dağıtımcıların kaynakları genellikle alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştığını göstermektedir (Freedman ve Montanari, 1980: 381). Fakat bazı araştırmalarda ödöl dağıtımcılarının bazen bu ödülleri eşitliği yakalamak ya da alıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak eşit şekilde dağıtma gibi eşitlik normunu ihlal eden yollarla dağıttığını göstermektedir (Schwinger, 1980: 95). Eşitlik normlarının ihlal edilmesinin uygun şartlar altında olmasının tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976a: 303) adalet yargı modelini formüle etmiştir. Model bireylerin karşılaştıkları durumlara birkaç olası dağıtımcı kurallarını çeşitli şekilde uygulayarak adil dağıtım kararları vermeye çalıştıklarını önermektedir.

Bunu bir örnek ile ifade etmek gerekirse, grup üyeleri arasında var olan sosyal uyumu korumanın öneminin vurgulandığı durumlarda, algılanan adil dağıtım uygulaması, alıcılar arasındaki muhtemel farklı katkılara bakılmaksızın eşitlik normu ödülleri eşit olarak bölmeyi devam ettirmeyi istemektedir (Deutsch, 1975: 137).

Leventhal'in ödüllendirme uygulamalarına yaklaşımı karakter açısından araştırmaları (yani aracıya odaklanır), bir başka proaktif içerik adalet teorisi olan Lerner'in (1977) ile Lerner ve Whitehead (1980) adalet güdüsü teorilerinin ise daha ahlaki olduğunu belirtmektedir. Lerner (1982: 121), insanlığın varlığından beri adalet önemli bir kaygı faktörü olduğunu kârı veya faydayı maksimize etmek için bir araç olarak adalet arayışının efsanevi bir yanılsama olduğunu savunmaktadır. Aslında, Lerner yaygın olarak takip edilen dört ilkeyi şu şekilde belirlemiştir: (a) performansın sonucuna dayanan rekabet düzenlemeleri, (b) eşitlik-eşit işe eşit dağıtımlar, (c) katkı oranlarına dayalı eşit dağıtımlar (d) Marksist adalet -İhtiyaçlara dayalı dağıtımlar olarak belirtmektedir.

Adalet güdüsü teorisi dağıtım kararları verilirken izlenecek adalet şeklinin şartı, taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak, tarafların birbirlerine bireyler veya pozisyon sahipleri olarak odaklanması ile bağlantılıdır. Örneğin, teori, yakın bir arkadaşına bir birey olarak muhatap bir kişinin, dağıtım kararı verirken o kişinin ihtiyaçlarını dikkatleri çekeceği öngörmektedir. Benzer şekilde çok uzak olunan arkadaşlıklarda ise önemli bir görevde bulunan diğer insanlardan diğer bireylere karşı eşitlik normuna uyması beklenmektedir. Çeşitli ödül dağıtım uygulaması ile ilgili olarak insanların arasındaki ilişkinin doğallığına ilişkin yapılan araştırmalar adalet güdüsü teorisini desteklemektedir (Carles ve Carver, 1979: 2071).

Temel bakış açılarında bazı farklılıklar bulunmasında rağmen, hem adalet yargı teorisi hem de adalet gerekçesi teorisi, araştırmalar tarafından önemli oranda desteklenen çeşitli koşullar ve tahminler altında insanların nasıl ödüller tahsis edeceği konusunda benzer öngörüler ortaya koymaktadır (Deutsch, 1975: 137). Yaklaşımların ikisi de net bir biçimde, proaktif içerik adalet teorileri olarak nitelendirilmektedir, çünkü insanların ödül tahsisine ilişkin kararları almak için nasıl uğraştıklarını ele almaktadırlar (Greenberg, 1987: 9).

1.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Süreç teorisi, örgütte alınan kararlar esnasında süreçlerin adaletine dikkat çekerken, içerik teorisi ise alınan kararların sonuçlarındaki adaletle odaklanmaktadır. Karar vermek için kullanılan işlemlerin adillik durumuna odaklanan teorilerin süreç teorileri, ortaya çıkan kararların adillik durumlarına odaklanan teorilerden içerik teorileri arasında önemli bir derecede farklı olmadığı görülse de, durum böyle değil, çünkü süreç teorileri farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle de yasadaki kaynaklanmaktadır. Hukukçular adli kararlar vermek için kullanılan prosedürlerin halkın verilen kararları kabul etmesinde önemli bir etkiye sahip olacağını yaygın olarak kabul etmişlerdir (Fuller, 1961: 10).

1970'lerin başında bir araştırma ekibi Kuzey Carolina Üniversitesi'nde, Thibaut ve Walker, yasal prosedürler ile ilgili yapılan araştırma geleneğinden etkilenmişler, çeşitli uyuşmazlık çözüm prosedürleriyle karşılaştırmak için bazı araştırmalar yürütmüşlerdir (Thibaut ve Walker, 1975).

Thibaut ve Walker, çalışanlar içindeki uyuşmazlıkların çözülmesi amacıyla geliştirdikleri çözümler sonucunda hukuk biliminde kullanılmakta olan süreçlerin adilliğiyle ilgili iki aşama ve üç taraf belirlemişlerdir. Bu taraflar; uyuşmazlık yaşayan davalı, davacı ve taraflar arası arabuluculuk yapan yargıç olarak üçe ayrılmıştır. Sözü geçen aşamalar ise; uyuşmazlıkların giderilmesinde eldeki kanıtların sunulduğu süreç aşamasıyla, kanıtların kullanıldığı karar aşaması şeklindedir. Aynı zamanda teoride, kararların alınması durumunda çalışanlara süreçleri kontrol etme şansı tanıyan düzenekler kontrol şansı vermeyenlere oranla daha tatmin edici niteliktedir. Böylelikle kararların uygulanma süreci esnasında kontrol etme şansı veren işlemler sayesinde, taraflardan uyuşmazlık yaşayan şahıslar ve gözlemci olan şahıs bu durumdan daha tatminkâr olmaktadır. Bu şekilde oluşturulan kararlar işgörenlerce daha adaletli algılanabilmektedir (Yavuzdemir, 2013: 10).

1.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, örgüt içinde dağıtım prosedürlerine ve çalışanların adalet algısını artırmak için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine odaklanmaktadır. Örgütsel adalet teorileri arasından tanımlanan teorilerden, muhtemelen en az bilinen proaktif süreç kategorisine girmektedir. Kategori içinde

baskın teorik çalışmalar arasında Leventhal vd. (1980: 67) dağıtım tercihi teorisi yer almaktadır. Teori, Leventhal'in (1976a, 1980) “adalet yargı kuramının” geliştirilmiş bir şekli ve “dağıtım tercihi teorisi” olarak önerilmektedir. Bununla birlikte, teori sadece dağıtıcı kararlardan ziyade usule ilişkin kararlara uygulandığından (Fry ve Cheney, 1981; Fry ve Leventhal, 1979), proaktif bir süreç teorisi olarak gelişmiştir. Reaktif süreç teorilerine özgü uyumsuzlukları çözmeye kullanılan prosedürlere yapılan vurgudan farklı olarak, proaktif süreç yönlendirmeleri dağıtım prosedürlerine odaklanmaktadır. Proaktif süreç teorileri bu yönlendirmeleri kullanarak, insanların adalete ulaşmak için hangi prosedürleri kullanmalarına gerektiğini belirlemeye çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 9)

Proaktif-süreç teorisi, dağıtım prosedürlerinin, dağıtım işlemini gerçekleştirenin adalete ulaşılması da dahil olmak üzere işletmenin doğru hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak ölçüde tercih edileceğini ileri sürmektedir. Özellikle, teori, insanların belirli prosedürlerin amaçlarını yerine getirmede farklı araçlara sahip olmaları ve prosedürlerin birinin hedefine ulaşılmasında en çok yardımcı olacağına inanılan prosedürün en çok tercih edilen hedef olacağına inanmalarını önermektedir. Greenberg (1987), örgütlerde adaletin sağlanmasını teşvik etmeye yardımcı olabilecek sekiz prosedür belirlenmiştir. Bu prosedürler:

1. Karar verme aracısını seçme fırsatlarına müsaade etmek,
2. Tutarlı olan kurallara uymak,
3. Doğru bilgiye dayanmak,
4. Karar verme gücünün yapısını tanımlamak,
5. Önyargılara karşı güvenlik önlemleri almak,
6. Başvuruların dinlenmesine izin vermek,
7. Prosedürlerde yapılabilecek değişiklikler için çalışanlara fırsatlar sağlamak,
8. Geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanmak.

Proaktif-süreç teorisinden ilham alan sınırlı araştırma, ona genel anlamda destek sunmaktadır. Yapılan çalışmalar, deneklerin algılanan adil veya haksız prosedür örnekleri için açık uçlu taleplere nasıl cevap verdiği ve yazılı senaryolarda manipüle edilen çeşitli dağıtım işlemlerinin önemini değerlendirmek için iki şekilde yapılmıştır. Bir anket çalışmasında, Sheppard ve Lewicki, beyaz yakalı yöneticilerden, çeşitli yönetim rollerinde haksız olayları tespit etmelerini

istemişlerdir. Temel ilkeler arasında, konuların tutarlılık, önyargıların bastırılması, düzeltilebilirlik ve ahlaklılık, önerilen usule ilişkin adalet ilkelerinin tanımlamaları bulunmaktadır (Leventhal vd., 1980).

Greenberg (1986a), orta düzey yöneticilerden, Leventhal vd. (1980: 167) ileri sürdüğü uygun usul belirleyicileri teorilerine uygun olarak algılanan adil performans değerlendirmelerinin belirleyicilerini tespit etmelerini istemiştir, yani;

1. İşçilerin değerlendirmeden önceki girdilerinin toplanması ve değerlendirmenin temeli olarak kullanılması,
2. Değerlendirme görüşmeleri sırasında iki yönlü iletişimin kullanılabilirliği,
3. Yapılan değerlendirmeye itiraz etme / çürütme fırsatı,
4. Değerlendiricinin oranın çalışmasına aşinalık derecesi,
5. Değerlendirme standartlarının tutarlı bir şekilde uygulanması,

için gerekli tespitlerin yapılması gerekmektedir.

Çeşitli araştırmalarında (Fry ve Cheney, 1981; Fry ve Leventhal, 1979), tutarlılığın çeşitli dağıtım ortamlarında adaletin en önemli usule ilişkin belirleyicisi olduğuna inanıldığını ileri sürmektedirler.

1.5. Örgütsel Adalet Algısının Yakın İlişki İçerisinde Olduğu Unsurlar

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların yakın dönemde arttığı görülmektedir. Bunun ana sebeplerinden biri örgütsel adaletin farklı birçok adalet davranışı ile etkileşim içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre; liderlik tarzı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven gibi değişkenler ile çalışanların adalet algıları arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmının ortak görüşüne göre; çalışanların örgüte karşı oluşturdukları negatif adalet algısı örgütsel bağlılığı azaltan, iş tatminini düşüren, örgütsel güveni azaltma ve örgütün hedefleri için isteksiz tutumlar sergileme gibi birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bunun aksine çalışanların örgüte karşı oluşturdukları pozitif bir adalet algısı ise, yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütü benimseme gibi olumlu neticeler ortaya çıkardığı görülmektedir.

1.5.1. Liderlik Tarzı

Liderlik konusu önem verilen konuların başında gelmekte ve bu konu çok sayıda araştırmada ele alınmaktadır. Yapılan çalışma sayısı kadar liderlik tanımının geliştirilmiş olabileceğini söylenebilmektedir. Werner (1993)'e göre liderler önemli bir güce sahiptir: örgütte bulunan diğer bireyleri etkileyen önemli kararlar alma hakları bulunmaktadır. Fakat kararlar sadece alınmakla kalmamalı aynı zamanda alınan kararları uygulamalıdır.

Örgütsel adalet ile ilgili uzun zamandan beri yapılmış çalışmaların çoğunda liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasında yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır. Örgütsel adalet liderlikte önemli bir rol oynar, çünkü astların adalet algıları denetleyicilerin liderlik yetenekleri hakkındaki değerlendirmelerini belirlemektedir (Pillai, vd., 1999: 763). Adalet araştırmalarının açıkça ortaya çıkartmıştır ki, liderlerinden alınan sonuçların ve davranışların adil olmaması, çalışanlar veya takipçileri için önemli bir endişe kaynağı oluşturmaktadır (De Cremer ve van Knippenberg, 2003: 10; van Knippenberg ve Hogg, 2003: 243). Dolayısıyla, eğer yöneticiler adalete dikkat etmezlerse, liderlik etkili olamaz çünkü çalışanlar veya takipçiler liderliği reddetmektedirler (Pillai vd., 1999: 763).

1.5.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaların büyük kısmı, örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan kavramsallaştırdığı görülebilmektedir. Porter vd., (1974: 603) örgütsel bağlılığı “bir bireyin belirli bir organizasyonla katılımının ve kimliksel aidiyetinin göreceli kuvveti” olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Allen (1984: 372), bir çalışanın bir kuruluşa duygusal bağlılığını tanımlamak için kuruluşun hedefleriyle ilgili bir inanç ve tanımlamayı kullanmışlardır. Örgütsel bağlılık kavramı, kendi başına bir çıkar değişkeni olarak görülmüştür ve çeşitli tanım ve öneriler yapılmıştır (Mowday vd., 1982; Meyer vd., 1998: 29). Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluşlarının temel değerleriyle özdeşleşmelerini algılamalarını, kuruluşlarında kalma niyetlerini ve kuruluşlarının beklediklerinden daha fazla çaba göstermeye istekli olmalarını sağlayan bir durumdur (Mowday vd., 1979: 224).

Örgütsel bağlılık araştırmacılar için büyük ilgi çekmektedir, çünkü yüksek düzeyde bağlılık ve elverişli örgütsel sonuçlar arasında güçlü bir bağlantı olduğu

yapılan çalışmalarda ortaya çıkartılmıştır. Çalışanların kuruluşun sağladığı faydalara cevap olarak verdikleri bir psikolojik sözleşme şekli olarak ifade edilebilmektedir (Angle ve Perry, 1983: 123).

İşletmede çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek veya düşük olması yöneticilerin kendilerine karşı sergilemiş olduğu tutuma bağlı olduğu yapılan birçok araştırmada tespit edilen bir durum olarak ön plana çıkmaktadır. Yani bir yöneticinin sergilemiş olduğu adalet şekli örgütsel bağlılığın en önemli etkenidir. Bir yönetici örgütte adaletli bir yönetim sergilediği ve bu adalet anlayışı çalışanlar tarafından benimsediği durumlarda örgütsel bağlılığın ve işletmeye olan aidiyet duygusunun yükseleceği söyleyebilmektedir.

1.5.3. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerindeki memnuniyeti derecesi olarak tanımlanmakta ve işçi tatmini derecesi iş memnuniyetini belirlemektedir (Spector 1997). İş tatmini, işyeri deneyimlerinden kaynaklanan duygusal bir iş tutumudur (Locke, 1976: 1297). İş tatmini, örgütün çalışanların iş ilgili istek ve ihtiyaçlarını yerine getirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bir kuruluşun çalışanlarına davranış biçimi, çalışanlarının iş tatminini etkilemektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel etkinlik ve çalışanların iş tatmini sürecinin temelini oluşturmaktadır. İş tatmini bireylerin verimliliğini ve kuruma olan aidiyetini artırmakta, bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığını düzeltici etki göstermektedir. Tüm bunlar insanların yaşamsal olarak tatmin olmasını ve yeni iş becerilerini daha hızlı öğrenmesini sağlamaktadır (Moghimi, 2006). Örgütsel adaletin bileşenleri ile iş tatmini arasında önemli derecede bir ilişkinin olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Shokrkon ve Na'ami, 2003: 27).

İş tatmini örgütsel davranış çalışmalarında yaygın olarak kullanılan konuların başında gelmektedir. Yapılan bu çalışmaların çoğunda tatmin olan çalışanın performansının yükseldiği ve işletmeye daha çok katkı sağladığı tespit edilmiştir. İş tatminini de etkileyen en önemli unsurlardan birinin ise yöneticilerin adalet tutumları olduğu ifade edilmektedir. Adaletli bir yönetimin sergilendiği işletmelerde çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olacağı ve bununda performanslarını olumlu bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir. Tatmin olan personelin, verimliliği, bağlılığı artar ve işletmeye karşı olumsuz davranış sergilemekten kaçınmaktadır.

1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında geniş çapta çalışılmış fakat genel anlamda yeni çalışılan konulardan biri olarak dikkat çekmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyonlar için önem taşımaktadır; çünkü örgütsel vatandaşlık düzeyinin yüksek olması aksaklığı azaltmakta, esneklik sağlamakta, psikolojik ve organizasyonel bağlamları şekillendirmekte, kritik katalizör görevi görmekte verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları iş arkadaşlarını ve yönetim verimliliğini arttırmaya, daha verimli faaliyetler tarafından kullanılacak kaynakları serbest bırakmaya, tamamen bakım işlevlerine adanmış kıt kaynakları azaltmaya, faaliyetleri diğer insanlarla koordine etmeye, kuruluşun iyi çalışanları cezbetme ve elde tutma yeteneklerini güçlendirmeye yardım etmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluşun performansı ve çevresel değişime etkin bir şekilde adapte olmasını sağlamaktadır. Çalışan örgütsel vatandaşlık davranışları olmadan, herhangi bir şekilde çalışan örgütler kırılğan bir sosyal sistem olmaktadır. Ancak bazı araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının içeriğe bağlı olduğunu ve bu nedenle geleneksel bir yapıdan ziyade proje bazlı görevler için farklı şekilde geliştirileceğini göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları beş faktöre ayrılmaktadır. Bunlar (Chou vd., 2013: 105);

1. Özgecilik: İş arkadaşlarına yönelik davranışlar,
2. Üstün Görev Bilinci: Rol içindeki işi organizasyonun gerektirdiği standartların ötesinde yapmak,
3. Nezaket: İş ortaklarının sorunlarını önlemeye yardımcı olmak için harekete geçmek,
4. Sportmenlik: Protesto etmeden küçük, geçici kişisel uygunsuzlukları kabul etmeye istekli olmak,
5. Sivil Erdem: Örgütün yönetiminde yapıcı ve sorumlu bir şekilde yer almak ve düzenli olarak toplantılara katılmak.

Organ (1988: 4), örgütsel vatandaşlık davranışının, doğrudan veya açıkça ödül sisteminde tanımlanmayan davranışlar olduğunu ve örgütsel fonksiyonların bir bütün

olarak verimli bir şekilde uygulanmasına yardımcı olan bireysel davranışlar olduğunu belirtmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını, isteğe bağlı bir yapıya sahip olan ve çalışanların resmi yükümlülüğünün bir parçası olmayan davranışlar olarak tanımlamakta aynı zamanda kuruluşun etkin işleyişinde bir artışa yol açtığını ifade etmektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarında asıl amaç, tüm organizasyonun çıkarlarını desteklemek ve tüm organizasyon üyelerine adil davranmaktır.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan araştırmaların çoğunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Yani örgütsel adalet algısı arttığında örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de arttığı gözlemlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık düzeyi artan bir çalışanın örgüte karşı daha içten davranacağı ve örgütü sahipleneceği, bunlarında örgütün sağlıklı bir şekilde işleyişini devam ettirmesine yardımcı olmaktadır.

1.5.5. Örgütsel Güven

Güven, inşa edildiği ortam ile ilişkilidir. Doayısıyla, “güven” olgusu örgütsel bir ortamda ve çalışanlar ile çalışanların doğrudan rapor verdiği kişiler arasında iki taraflı bir ilişki olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven ve örgütsel adalet, yönetim araştırmalarının önemli odak noktaları arasında yer almaktadır. Örgütsel güven, iş birliğine dayalı davranış sağlar, çatışmayı azaltır ve işteki işlem maliyetlerini azaltır (Rousseau vd., 1998: 393). Güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi belirli örgütsel sonuçların önemli bir tahmincisi olduğu ileri sürülmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39).

Örgütsel güvenin çalışanlar ve örgütlenme sorunları gibi problemlere birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Örgütsel güvenin sağlandığı kuruluşlarda çalışanların morali yükselir, çalışanların kurumla, meslektaşlarla ve yöneticileri ile iyi ilişkileri gelişir, moralleri iyileştirilmiş çalışanlar, birbirlerine ve kuruluşlarına karşı olumlu görüşlere sahip olma eğilime girmektedirler (Engizek, 2011: 19). Örgütsel koordinasyon, karar verme, denetim, veri akışı, değerlendirme ve eğitim gibi mekanizmaların sağlıklı işlediği, yönetimden çalışanlara veya çalışanlardan yönetime

etkili bir iletişim ancak örgütsel güvenin olduğu kurumlarda bulunabilmektedir (Toprak, 2006: 42).

Literatürde yer alan bazı araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel adalet algısı arttığında örgütsel güveninde arttığı gözlemlenmektedir. Örgütsel güvenin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde çalışanların örgüte karşı pozitif tutum sergiledikleri, meslektaşları ve yöneticileri ile sağlıklı bir iletişim kurduğu söylenebilmektedir. Örgütsel güvenin azaldığı örgütlerde ise çalışanların örgüte karşı uzak durduğu örgüt ile ilgili oluşan problemleri çözmekte istekli olmadığı ve işletmede oluşan olumsuzluklar karşısında sessiz kalmaktadırlar.

1.5.6. Örgütsel Sinizm

Sinizm, insanların kendi kendine hizmet ettikleri, kendi merkezli oldukları ve güvenilmeyecekleri inancını yansıtmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989), bireylerin yüksek beklentilerinin gerçekleşmediği durumlarda ve hayal kırıklığına uğradıklarında veya hayal kırıklığına uğrama durumlarının olduğuna inanma gibi durumlarda sinizmin geliştiğini ileri sürmektedir. Sinizmin olumsuz sonuçları, olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Yani olumlu örgütsel davranışlar sergilendiğinde sinizm olumsuz etkilenmektedir. Bireyler örgüte karşı olumlu bakış açısı geliştirmektedirler.

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne karşı olumsuz bir tutumu olarak ifade edilmektedir. Dean vd. (1998: 341) örgütsel sinizmi “çalışanın örgütüne karşı olumsuz bir tutum olarak üç boyut” olarak tanımlamıştır, a) örgütün bütünlükten yoksun olduğu ile ilgili bir inanç; b) kuruma karşı olumsuz bir etki, b) bu inançlar ile tutarlı ve etkili olan kuruma yönelik küçük düşürücü ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimleri olarak açıklamıştır.

Örgütsel sinizmde azalma, daha iyi performans, daha az kötü niyet ve daha yüksek iş doyumunu olduğunu göstermektedir; çünkü örgütsel sinizmin etkileri, sadece parasal değer açısından değil aynı zamanda çalışanlar ve iş yeri atmosferi açısından da organizasyon için olumsuz ve zararlı olmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989). Örgütsel sinizm örgütsel politikalarla yönetilebiliyorsa, böylece örgüt sağlığını ve çalışanlarının performansını artırabiliyorsa, örgütün bu tür yönetimleri üstlenmesi gerekmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sinizmde temel inanç dürüstlük ve adalet kişisel çıkarlar için kullanılmaktadır. Dolayısı ile örgüt yöneticileri çalışanlarda adalet algısını doğru bir şekilde oluşturabilirlerse sinizm azalmaktadır.

1.6. Örgütsel Adalet ve Etik Değerler

Etik değerler oluşturmak çalışanlar ve üst yönetim arasında güvenli bir ilişki kurmada önemli bir role sahiptir. Karar verme sürecinde hakikatin seçilmesine ve uygulanmasına rehberlik eden “idari etik ve örgütsel adalet” kavramı, yönetimde adalet, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin uygulanmasına da yol açmaktadır (Yalçın ve Gençbüyür, 2015: 21).

Yöneticilerin temel görevlerinden biri de personelin yaklaşımlarını yönetici ve organizasyona olumlu bir şekilde sunmaktır. İdari etik ve örgütsel adalet, bu görevi yerine getirmek için önemli bir araç olarak görülebilir. Bu bakımdan personel, kararı etkilediğini ve yöneticiye ulaşma hakkına sahip olduğunu algılayarsa, örgütteki aidiyet duygusu ve adalet algıları güçlendirilebilir. Aidiyet ve adalet duygusunun güçlendirilmesi, kuruma olan güveni ve bağlılığı artırır. Etik ve adil tutum ve davranışlar sergilemek, personelin örgütsel etik ve adalet yaratmasını sağlayabilir ve uzun vadeli personel arasındaki karşılıklı bağımlılığı artırır. Personel, yöneticilerin ve diğer personelin tutum ve davranışlarını örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirecektir. Ayrıca üst yönetimin etik ve adil davranışları, mağdur olma konusundaki kişisel korkularını azaltmakta ve onları ilgili sorunlar hakkında konuşmak için harekete geçirmektedir (Yalçın ve Gençbüyür, 2015: 21).

1.7. Örgütsel Adalet İle İlgili Araştırmalar

Örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunu, işgörenlerin adalet ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla yapıldığı görülmektedir. Ayrıca işgörenlerin adalet algılarının hangi değişkenler ile ilgili olduğu ve bunların neticesinde hangi sonuçların ortaya çıktığı açıklanmaktadır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde genel olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

1.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tablo 3. Örgütsel Adalet İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | alışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|-----------------------|--|--|
| şaklak (2018) | Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği | Araştırma, Ankara’da bulunan kamu ve özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinden örgütsel adalet ölçeği anketi için Colquitt (2001) ölçeği, Örgütsel bağlılık ölçeği için Allen-Meyer (1997) ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. |
| Erturhan Işkın (2018) | Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma | alışmanın amacı örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkartmaktır. Çalışma kapsamında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık hizmetleri ve uygulama araştırmasında çalışan akademik ve idari çalışana anket uygulaması yapılmış olup elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurum çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm ve örgütsel intikam niyeti arasında negaif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. |
| Eryeşil (2018) | Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde alışan Sessliliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma | alışmanın amacı, Konya ilindeki bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin belirlenmesinde örgütsel sessliliğinin araca rolünün analiz edilerek belirlenmesidir. Bu kapsamda veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri ve çalışan sessliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir sonuca göre örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerine olan etkisinde çalışan sessliliğinin ara rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. |
| Tokmak (2018) | Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör alışanları Örneğinde Araştırılması | Araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda veri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir sonuca göre çalışanların yaş düzeyleri arttııkça örgütsel adalet algılarının artış gösterdiği tespit edilmiştir. |
| Karavardar (2015) | Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi | Yapılan araştırma çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemektedir. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde bulunan bir sigorta şirketi çalışanları |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| | | ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. |
| Yüksekbilgili vd. (2015) | Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma | Çalışmanın amacı örgüt çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek ve demografik özelliklerinin örgütsel adalet algılarını farklılaştırma durumunun belirlenmesidir. Bu kapsamda veriler Türkiye’de bulunan bir Büyükşehir Belediyesi çalışanları ile yapılan anket uygulamasından elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının eğitim ve iş yerinde çalışma süresi bakımından farklılık gösterdiği ancak yaş, cinsiyet ve çalışma şekli bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. |
| İşcan ve Sayın (2010) | Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki | Bu çalışmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında veri toplamada anket yönetimi kullanılmış olup elde edilen veriler analiz edilip sonuçları paylaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. |
| Yürür (2008) | Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma | Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri ve demografik (yaş, cinsiyet, eğitim durumu v.b.) özellikleri arasındaki ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma çerçevesinde veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerine etkisinin olduğu, dağıtım adaletinin ise iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. |

1.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tablo 4. Örgütsel Adalet İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|----------------------|---|---|
| Yean ve Yusof (2015) | Organizational Justice: A Conceptual Discussion | Örgütsel adaletin, dağıtıcı, usule dayalı ve eylemsiz adalet olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirtilmiştir. Örgütsel adalet sadece örgütsel performansını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda büyük ölçüde bir çalışanın ekonomik memnuniyetini belirlemektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet, özellikle işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi uyumlaştırmak konusunda örgütler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Çalışanlara haksız davranmak, çalışanlar arasında yönetime karşı olumsuz tutum yaratabileceği ifade edilmiştir. Geçmiş araştırmacılar tarafından iş yerindeki adalet konusunu anlamak için birçok çalışma açıklığa kavuşturulmamıştır. Geçmiş çalışmalara dayanarak, bu çalışmanın kavramsallaştırma adaletini tartışmayı amaçladığı belirtilmiştir. |

| | | |
|------------------------|---|--|
| Lotfi ve Pour (2013) | The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University (Tahran Payame Noor Üniversitesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki) | Çalışmanın amacı, Tahran Payame Noor Üniversitesi çalışanlarının örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma kapsamında üniversite çalışanları ile yüz yüze anket çalışması gerçekleştirilmiş olup verilerin analizinde regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. |
| Zainalipour vd. (2010) | A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School (Bandar Abbas Ortaokulunda Öğretmenler Arasında Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma) | Çalışmanın temel amacı örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki analiz etmektir. Bu kapsamda örgütsel adaleti oluşturan üç bileşenin iş tatminini oluşturan beş boyut üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu iki yapı arasındaki ilişki analiz etmek için öğretmenler üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. |
| Cropanzano vd. (2007) | The Management of Organizational Justice (Örgütsel Adalet Yönetimi) | Örgütsel adaletin, hem kurumlar hem de çalışanlar için güçlü faydalar yaratma potansiyeline sahip olduğunu belirtmişler. Bu faydalar arasında daha fazla güven ve bağlılık, daha iyi iş performansı, daha fazla yardımcı vatandaşlık davranışı, daha iyi müşteri memnuniyeti ve azalan çatışma olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel adalet yönetimi, yaygın olarak kullanılan yönetsel faaliyetlere adalet sağlamak için bazı öneriler getirmiştir. Bunlar işe alım, performans değerlendirme, ödül sistemleri, çatışma yönetimi şeklindedir. |
| Lambert (2003) | The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff (Örgütsel Adaletin Personel Düzeltme Üzerindeki Etkisi) | Adalet toplumda ve işyerlerinde genel olarak örgütsel adalet olarak ifade edilen bir kavramdır. Araştırma kapsamında veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre dağıtım ve işlemsel adaletin iş tatminin etkilediği ayrıca işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. |
| Colquitt (2001) | On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure (Örgütsel Adaletin Boyutları: Bir Ölçeğin Yapısal Geçerliliği) | Çalışma örgütsel adaletin boyutlarını araştırmakta ve yeni bir adalet ölçeği geliştirmek için yapı geçerliliği incelemektedir. . Bu ölçüme ilişkin maddeler, adalet literatüründe yer alan eserler kesinlikle takip edilerek üretilmiştir. Ölçüm daha sonra iki ayrı çalışmada onaylanmıştır. Birinci çalışma bir üniversite ortamında gerçekleşmiş, ikinci çalışma ise otomobil parçaları imalat şirketindeki çalışanları kullanarak saha ortamında gerçekleşmiştir. Doğrulayıcı faktör analizleri, dağıtıcı, işlemsel, kişilerarası ve bilgi adaleti gibi farklı boyutlar olarak ölçüme yönelik dört faktörlü bir yapıyı desteklemiştir. Yapısal eşitlik modellenmesi, lider değerlendirmesi, kural uyumu, bağlılık ve yardım etme davranışı dahil olmak üzere, önemli sonuçlara ilişkin adalet boyutlarının |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | | öngörücü geçerliliğini de göstermiştir. |
| Niehoff ve Moorman (1993) | Justice as A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring An Organizational Citizenship Behavior (Örgütsel Vatandaşlık Davranışını İzleme Yöntemleri Arasındaki İlişki: Örgütsel Adaletin Bir Aracı Rolü) | Çalışma lider izleme yöntemleri, çalışanların işyeri adalet algıları ve çalışanların vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. İzlemenin vatandaşlığı olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmıştır, çünkü yakın kontrol çalışanların ekstra olarak görülen ve belki de ödüle yol açmayacak görevleri üstlenmesini engelleyebileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte, izlemenin tarafsız bilgi toplamaya odaklanmasının çalışanların vatandaşlık davranışını ve adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği de varsayılmıştır. Değişkenler arasında doğrudan veya dolaylı ilişkileri analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Gözlem yardımıyla izleme yönteminin vatandaşlığı olumsuz yönde etkilediği ancak adalet algısı üzerinde ise olumlu bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılığa benzeyen kavramlar, örgütsel bağlılığın sınıflandırması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık sonuçları ve örgütsel bağlılık ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Küreselleşmenin yaygınlaşması ve tüm dünyayı etkisi altına almaya başlaması ile birlikte sektörde faaliyette bulunan işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için daha çok çaba sarf etmeleri zorunlu olmuştur. Zorluklar ile başa çıkamayan işletmeler pazar payını ve piyasadaki hâkimiyetlerini kaybetmeyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Rekabet piyasasında ayakta kalmak ve pazar payını korumak isteyen işletmelerin çalışanlarına daha çok önem vermesi ve onların işletmeye daha çok katkı sağlamaları için çaba göstermeleri gerekmektedir. Örgütsel bağlılık bu noktada önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması işletmenin karşılaşacağı problemler ve zorlukları daha kolay aşmasında faydası olmaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu ve örgütsel bağlılığa ilişkin farklı dönemlerde farklı düşünürler tarafından farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin bir kuruluşla ne kadar güçlü bir şekilde özdeşleştiğini ve onunla ilgilendiğini belirtmektedir (Mowday vd., 1979: 224). Örgütsel bağlılık, işyerinde motivasyon ve memnuniyetle bağıntılıdır. Bir kurumun değerlerini, hedeflerini kabul etmek ve kuruluş için çaba göstermeye istekli olmak aynı zamanda kuruluşla bağlı kalmak için güçlü bir arzuya sahip olmak şeklinde ifade edilmektedir (Mowda vd., 1982). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütlerine psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Meyer ve Allen (1997) tarafından bir kuruma bağlanma derecesi ve bir çalışan ile kurumu arasında tutulan ortak faydalara değer vermesi şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşuna ait olma duygusunu geliştirdiği derece olarak tanımlanabilmektedir (Wadhwa ve Verghese, 2015: 280). Kanter (1968: 499)'de

ütopyacı topluluklarda örgütsel bağlılık mekanizmaları üzerine çalışma yapmıştır ve bu çalışmasında örgütsel bağlılığı “sosyal aktörlerin enerjilerini ve sosyal sistemlere bağlılıklarını, kişilik sistemlerinin kendi kendini ifade eden sosyal ilişkilere bağlanma isteklerini” verme isteği olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın tarihçesi incelendiğinde, 20. Yüzyılın ortalarından günümüze kadar çok sayıda araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların önemi günümüzde daha çok artmış durumdadır. Bunun sebepleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Özsoy vd., 2004: 14);

- ✓ Örgüte bağlılık ile istenen çalışma davranışı arasındaki ilişki,
- ✓ Örgütsel bağlılığın işgören devamlılığı için öneminin ortaya konmuş olması,
- ✓ Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksekliği ile çalışan performansı arasında pozitif anlamda bir ilişkinin tespit edilmiş olması,
- ✓ Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinlik için faydalı ve aynı zamanda önemli bir gösterge olması,
- ✓ Örgüte bağlı olarak çalışan bir birey örgüt için fedakârlıklar yapabilmekte ve örgüte karşı dürüst davranmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak tarihsel süreç içerisinde yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel gelişimi

| Araştırmacı | Yıl | Örgütsel Bağlılık ile İlgili Önermeler |
|----------------|----------------------|---|
| Becker | 1960 | Örgütsel bağlılık ile ilgili yan faydalar |
| Grusky | 1966 | Ödüllendirme kavramı |
| Kanter | 1968 | Devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılması |
| Sheldon | 1971 | Sosyalleşme ve yatırım kavramlarının örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmesi |
| Porter vd. | 1974 | Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı |
| Winer, Gechman | 1977 | Sosyalleşme |
| Salanick, Staw | 1977 | Tutumusal bağlılık ve davranışsal bağlılık |
| Mathieu, Zajac | 1990 | Tutumusal bağlılık ve hesapçı bağlılık |
| Allen, Meyer | 1990 1991 1997 | Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu(normatif) bağlılık |

Kaynak: Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Dizeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3), 114-129.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak tarihsel süreç içerisinde çok sayıda çalışmanın yapılmış olması örgütsel bağlılığının örgütler açısından çok önemli olduğunu göstermektedir. Günümüzde rekabetin artması ile birlikte örgütsel bağlılık kavramı daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek tutmaları rekabet etkin olduğu piyasada mücadele gücünü artıracak ve piyasadaki konumlarını korumalarına yardımcı olacağı söylenebilir.

2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı ile yakın ilişki gösteren fakat aynı anlama gelmeyen çok sayıda kavram bulunmaktadır. Mesleğe bağlılık, sadakat, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat bu kavramlardan bazıları olarak ön plana çıkmaktadır.

2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile karıştırılan fakat örgütsel bağlılık kavramından farklı olan kavramlardan biri mesleki bağlılıktır. Mesleki bağlılık, seçilen mesleğin değerlerine inanma ve kabul etme, bu değerleri gerçekleştirme çabası, kendini geliştirme arzusu ve mesleğe üyeliği sürdürme kararlılığı olarak tanımlanmaktadır (Benligiray ve Sönmez, 2011: 28). Mesleki bağlılık, bir bireyin seçilen bir kariyere olan sadakatini, benzer işleri yapan meslektaşlarını ve bu meslektaş grubu tarafından kararlaştırılan mesleki normları tanımlamaktadır (Morrow ve Wirth, 1989: 40). Bilim adamları ve mühendisler gibi yüksek eğitilmiş bireyler, mesleklerine karşı güçlü bir sadakate sahip olma eğilimindedir, çünkü ileri eğitim derecelerini takip etmek, mesleki konferanslara katılmak ve devam eden iş birlikteliklerini geliştirmek için örgüt dışındaki meslektaşları ile bağlantı kurmak için önemli zaman harcamaktadırlar. Fakat son derece profesyonelce çalışan iş gücü arasındaki örgütsel bağlılığın, daha az anlaşılabilir olmakla birlikte genellikle daha düşük olduğu düşünülmektedir (Wang ve Armstrong, 2004: 377).

2.2.2. Örgütsel Sadakat

Örgütsel bağlılık ile genel olarak karıştırılan kavramlardan biri de örgütsel sadakat kavramıdır. Sadakat kavramı genel anlamıyla, hakikate uygunluk, sağlam dostluk, ihanet etmeme, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık şeklinde ifade edilmektedir (Koç, 2002: 49). Örgütsel sadakat; Örgüt çalışanının kendi çıkarlarından çok bağlı oldukları örgütün çıkarlarını korumayı ve örgütün

çıkarlarına karşı aidiyet göstermeyi kapsayan bireysel davranışlar olarak ifade edilebilmektedir (Kang vd., 2007: 114). Örgütsel sadakat bireyin örgüte psikolojik ve davranışsal bir aidiyet duygusudur. Örgütsel sadakat örgütü dış etmenlere karşı iyi göstermek ve bu dış etmenlerden gelebilecek olumsuzluklara karşı korumayı her koşul altında örgüte bağlı olmayı gerektirmektedir (Podsakof vd., 2000: 514). Ayrıca örgütsel sadakat örgütsel bağlılığa göre daha güçlü bağlılığı ifade etmektedir.

Örgütsel sadakat; bir örgüte, bir kişiye veya bir gruba karşı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir bireyde içinde bulunduğu gruba karşı sadakatinin olması, örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi görmekte ve bu ihtiyaçların karşılanması için özverili bir şekilde çalışmak için kendini hazırlamaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008: 88).

2.2.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık herhangi bir kontrol sistemine sahip olmadan, işle ilgili gereklilikleri gözlemlemek için içsel bağlılık ile görevi yapmaya razı olması ile birlikte birey, görevlerini yeteneklerinin en iyisini kullanarak yapmaya çalışmaktadır (Moeen, 1981: 63).

Saal (1978: 53)'a göre, işe bağlılık kavramı iş değişkenlerinin farklı üç sınıfı ile ilgilidir. Sınıflar; kişisel özellikler, durumsal özellikler ve iş sonuçları olarak belirtilmiştir. Kişisel özellikler sınıfı da ayrıca kendi içerisinde kişisel-demografik ve kişisel- psikolojik olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Lawler ve Hall (1970: 305)'a göre işe bağlılık kavramının tanımı merkezi yaşam ile ilişkilidir. Araştırmacılara göre işe bağlılık, "iş durumunun öz benliğin merkezinde olma derecesidir. Bu yaklaşıma göre iş, bireyin ihtiyaçlarını karşılamının temel kaynağı olarak algılanmaktadır.

Bireylerin iş bağlılığının güçlendirilmesi ve iş kültüründeki değişime ihtiyacı vardır, çünkü kararlı insan işgücü kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bir örgütte iş bağlılığı en üst düzeyde ise, örgütün her kesiminden insanın görevlerini yaparken yeteneklerinin en iyisini kullanarak görevini yapmaya çalıştığı bir örgüte sahip olduğu söylenebilmektedir (Donchali, 1998: 47).

2.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütte çalışan kişilerle özdeşleşmesi ve o kişiler ile bağlılık duygusu hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte birey

çalışmaya başladığından itibaren eski personeller, o bireye rehberlik yaparak, o bireye ihtiyaçlarını karşılama da yardımcı olarak onun örgüte ile ilgili tutumunda derin etkiler meydana getirmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 20).

İş arkadaşlarına bağlılık belirli bir hedef için olabilmektedir. Bireyler çıkar sağlamak için veya beğendikleri için başka kişiler ile arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık düzeyi daha yüksek olan bireyler diğer arkadaşlarına ile daha içten davranmakta ve onlarla daha iyi arkadaşlık bağları kurmaya çalışmaktadırlar. Geleceği düşünmekten veya planlamalar yapmaktan çok mevcut bulunduğu arkadaş ortamındaki arkadaşlarına yardım etmeyi ve onlarla aynı ortamda çalışmayı tercih etmektedirler (Ertekin, 1993: 3).

Bağlılık duygusu yüksek olan kişiler dostane ilişkilere ve arkadaşları ile olan bağlarına dikkat etmekte ve önem vermektedirler. Geleceğe yönelik planlar yapmaktan ziyade arkadaşları ile aynı ortamda çalışma ve onlara yardım etmeyi istemektedirler. Böyle bir kişiliğe sahip insanlar için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Arkadaşlık bağlılığının yüksek olduğu bir örgütte çalışan bir bireyin örgütten kopması arkadaşlarından da kopma anlamına geldiği için böyle durumlarda bireyin örgütten ayrılması oldukça zor olmaktadır (Kaya, 2007: 7).

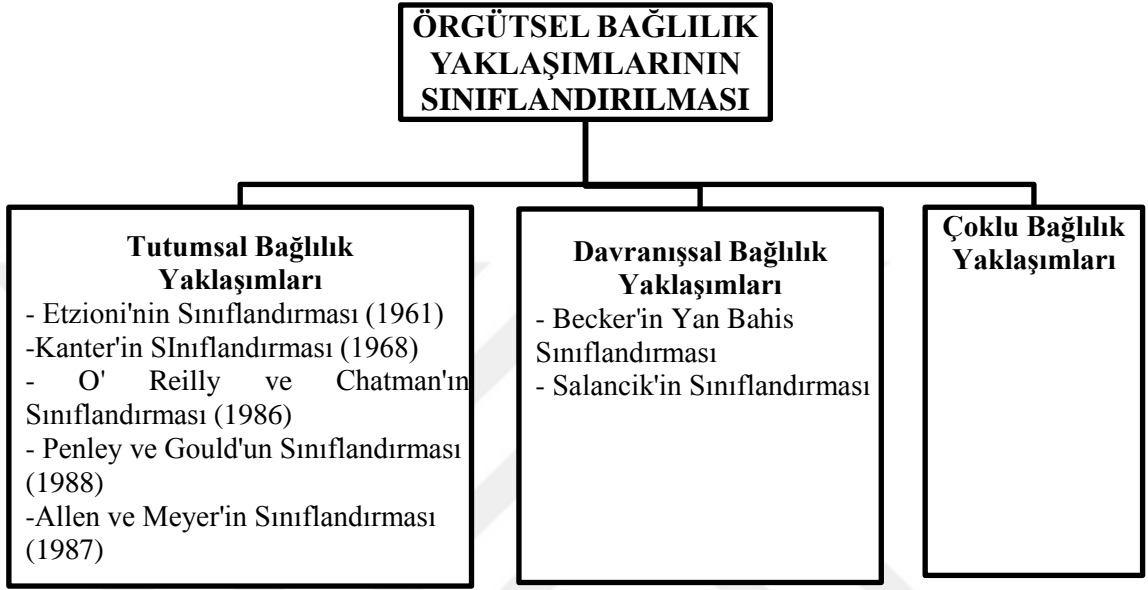
İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım neticeleri bulunmaktadır. Bireyin gruba aidiyet hissini taşıması onun performansını arttırmaktadır. Bireylerin iş ile ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılığının önemli faydaları olmaktadır (Balay, 2000: 47).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tanımlanması sürecinde yaşanan karmaşıklığın bir benzeri de örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırma yapılırken ortaya çıkmıştır. Becker örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmayı yapan ilk düşünür olmuştur. Bu süreçten sonra farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Huang (2000: 7) bağlılık ile ilgili geliştirilen çeşitli teorileri dört grupta sınıflandırmıştır. Buna göre yaklaşımlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde incelemişlerdir, bunu nedeni ise örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların bu konuya farklı bir bakış açısı yaklaşmış olmalarından kaynaklanmıştır. Örgütsel davranış ile ilgili araştırmacılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal

psikologlar ise daha çok davranışsal bağlılık ile ilgili konulara yoğunlaşmışlardır (Mowday, 1982).

Bu çalışmada kabul görmüş sınıflandırma şekillerinden literatürde yaygın olarak kullanılan sınıflandırma türlerinden olan; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları ele alınıp açıklanacaktır (İnce ve Gül, 2005: 26).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının genel anlamda kabullenmiş ve önemli yaklaşım türlerinden biri tutumsal bağlılık yaklaşımıdır. Tutum bireyleri bazı davranışlara yönlendiren eğilimler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile bireylerin; insanlara, nesnelere, faaliyetlere veya olaylara yönelik eğilimlerini göstermektedir (Ceylan, 1998: 72).

Bir çalışanın örgüt ile arasındaki bağına yönelik tutumu, çalışanın bazı davranışlar göstermesi ya da bu davranışları göstermesine eğilimli olmasını sağlamaktadır. Bireyin sergileyeceği davranışlar arasında örgütten ayrılma veya ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgütün faydası için gayret gösterip göstermeme gibi davranışlardan meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumusal bağıllık; birey ile örgüt arasındaki bağıın değerlendirilmesi sonucunda bireyde örgüte karşı oluşan bir bakış açısı veya bir duygusal yönelme olarak ifade edilmektedir (Mottaz, 1989: 214). Yani tutumsal bağıllık yaklaşımları genel olarak bireylerin örgüt ile olan ilişkilerine daha çok odaklanmaktadır.

Tutumusal bağıllık, genel anlamda bireyin örgüt ile özdeşleşmesinin ve aynı zamanda örgüte katılım düzeyinin hangi derecede olduğunu belirlemektedir. Örgütle özdeşleşme, bireyin örgüt ile amaç ve hedeflerini zaman içerisinde uyumlaştırması olarak söylenebilmektedir. Birey örgüt ile amaçlarını uyumlaştırma sürecine başladığı takdirde özdeşleşmenin başladığı ifade edilmektedir (Lam ve Zhang, 2003: 217).

Tutumusal bağıllık kavramının daha sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için bu kavram ile ilgili geliştirilmiş yaklaşımların detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Tutumsal bağıllıkla ilgili geliştirilmiş ve bu çalışmada ele alınıp incelenecek yaklaşımlar, Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Literatür incelendiğinde Örgütsel bağıllık ile ilgili çalışmaların başlangıç döneminde Etzioni'nin çalışmalarının olduğu görülmektedir. Etzioni teorisinin önceliği, kuruluşların performans odaklı, hedefe yönelik ve güç yapılarıyla uyumu sağlamalarıdır. Uyumun meydana gelmediği durumlarda, üyelerinin bağıllıklarında zayıflıklar ortaya çıkmaktadır. Etzioni Örgütsel bağıllık düzeyinin artırılması için örgütsel uyum veya örgütsel katılımın artırılması gerektiğini söylemektedir. Etzioni'ye göre, güç tabanları aracılığıyla, çalışanların çalışmalarını yapabilmeleri için bir ödül sistemi ve ceza sistemi kullanmalıdır (Etzioni, 1967: 1968).

Etzioni örgütsel bağıllığı yabancılaştırıcı (alienative) katılım, hesapçı/çıkarıcı (calculative) katılım ve ahlaki (moral) katılım olmak üzere üç farklı şekilde incelemektedir (Etzioni, 1964).

a) Yabancılaştırıcı Katılım: Bir kurumun bağıllığı sağlaması için fiziksel kısıtlamaları, acıyı veya diğer sınırlandırma stratejilerini kullanmasını gerektiğini ifade etmektedir. Bir örgütün zorlayıcı etkisinin kullanılması, çalışanların gerçekten de uyduğu bir kuruluşla sonuçlanabilir, ancak uyum sık sık öfke, güvensizlik ve yabancılaşma yaratmaktadır. Yabancılaştırıcı katılım şekli çalışanın örgütün

cezalandırıcı yaptırımlarının gerçekleşebileceğini gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. İşletmeye böyle bir şekilde bağlılığı bulunan çalışanlar başka imkânları olmadığından dolayı işletmeden ayrılamamaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 48).

b) Hesapçı/Çıkarıcı Katılım: Etzioni tarafından yapılan tanımlamalara göre, bir kurum çalışanlarına bağlılık karşılığında maddi veya maddi olmayan ödüller sunduğunda hesapçı katılım ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların bağlılıklarını örgüte sağladıkları faydalar karşılığında elde edecekleri ödül ve çıkarlar belirlemektedir.

c) Ahlaki Katılım: Ahlaki bağlılık kurumun hedeflerine ulaşması için çalışan bağlılığının gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Ahlaki katılım şekli çalışanların kurumu içselleştirdikleri ve kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerinden dolayı gösterdikleri bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır (Etzioni, 1968: 870).

2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e (1968: 499) göre örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının enerjilerini ve sadakatlerini örgütteki sosyal yapıya vermeye istekli olmaları, taleplerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmektedirler. Bir sosyal yapı şeklinde olan örgütlerin, bazı talepleri bulunmaktadır. Örgüt çalışanları örgütlerinin kendilerinden beklediği talepleri, örgüte karşı pozitif duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak karşılayabilmektedirler. Kanter'e göre üç bağlılık türü bulunmaktadır. Bunlar; kontrol bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve devam bağlılığıdır.

a) Kontrol bağlılığı: Kişinin örgütün normlarına karşı olan bağlılığını ifade etmektedir. Yani kişi örgütün beklentilerini ahlaki bulur, çünkü bu beklentiler kendi değerlerine uymaktadır.

b) Kenetlenme bağlılığı: Kişinin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlılığını ifade etmektedir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde iç dayanışmalar yüksek olup bireyler arası çatışma çok az olmaktadır.

c) Devam bağlılığı: Kişi örgütten ayrılmanın maliyeti örgütte kalma maliyetinden daha yüksek olduğunu fark ettiği takdirde örgütte kalmayı tercih eder ve örgüte olan bağlılığı daha çok artmaktadır. Devam bağlılığına göre bireyin bağlılığını belirleyen temel faktör örgütte kalma veya örgütte ayrılmanın birey için oluşturacağı maliyet ne olmaktadır.

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 499), bir bireyin bir kuruma bağlılığını belirleyebilecek üç faktörün bulunduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak ifade edilmiştir.

a) Uyum: Amaç, belirli dış ödülleri elde etmeye çalışmaktır. Örgüte yönelik uyum bağlılığı bulan bireyin davranışlarını genel anlamda kazanım sağlama ve cezalandırıcı eylemlerden uzaklaşma şeklinde gerçekleşmektedir.

b) Özdeşleşme: Çalışan örgütün değerlerini, normlarını ve tutumları benimser ve bunlar ile özdeşleşir. Özdeşleşmeye göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütün çalışma felsefesini, değerlerini ve özelliklerini benimseme ve kendisine uyarlama derecesini belirlemektedir.

c) İçselleştirme: Birey ve örgüt arasındaki uyumu temel almaktadır. Yani birey kendi davranışları ile örgüt veya örgütün diğer bireylerinin değerleri arasında bir uyum sağlaması neticesinde meydana gelmektedir.

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988: 46), bağlılığın hem araçsal hem de duygusal örgütsel bağlanma biçimlerini sağlayan çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmaktadır. Örgütsel bağlılığı kendi içerisinde ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç farklı boyutta ele almaktadır.

a) Ahlaki bağlılık: Penley ve Gould'un modelinde, "ahlaki bağlılık", kuruma duygusal bir bağ teşkil eder ve örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve örgüt ile özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Yani bireyin kendisini örgüte adanması olarak ifade edilmektedir.

b) Çıkarıcı bağlılık: Çıkarıcı bağlılık örgüte araçsal bağlılığı temsil eder ve çalışanın katkısının karşılığında teşvik almasına dayanmaktadır. Yani bireyin örgütün amaçları doğrultusunda çalışması için çıkarını ön planda tutmaktadır.

c) Yabancılaştırıcı bağlılık: Penley ve Gould'un modelindeki yabancı bağlılık, ahlaki bağlılık gibi, kuruluşa etkili bir bağlanma şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancı terimi, kontrol eksikliği olarak tanımlayan Etzioni'den alınmıştır. Yabancı bağlılık, çalışanın organizasyonu değiştiremediği ve kontrol edemediği algısının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Algı ise, işçilere verilen ödüller ve cezaların, yapılan

işin niteliğinin veya kalitesinin doğrudan sonucundan veya başka bir iş gibi alternatiflerin bulunmamasından dolayı rastgele olduğu görüşünden kaynaklanmaktadır.

2.3.1.5. Allen Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990: 2) örgütsel bağlılığı kendi arasında üç farklı sınıfta ele alıp incelemektedir. Bu bağlılık türleri; duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır.

2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık bireylerin örgütsel değerler hakkındaki bakış açılarını ve örgütün bir parçası olma arzusunu yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık, bir bireyin duygularına, değerlerine ve ait olma arzusuna dayanmaktadır. Duygusal bağlılık içseldir ve bireylerin örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemiş düzeylerine göre oluşan bağlılık şeklidir. Bu bağlılık türüne göre birey kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt ile kendisini özdeşleştirmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

2.3.1.5.2. Devam Bağlılığı

Çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların neticesinde ortaya çıkan bir bağlılıktır şeklidir. Yani çalışan örgüt için çok fazla emek ve zaman harcadığı aynı zamanda örgüte yüksek oranda yatırım yaptığı için örgütte kalmanın kendisi için bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005: 133).

Örgütten ayrılmanın birey üzerinde oluşturacağı maliyet devam bağlılığının en önemli faktörü olarak kabul edilmektedir. Kişinin örgütten ayrılması onun için çok fazla kayıplar yaşatacağı için birey işletmede kalmayı kendisi için zorunlu olarak görmektedir. Birey işletmeden ayrılması durumunda farklı bir iş bulma durumu, örgütte kariyer noktasında sağlamış olduğu birikimler ve ailesi için ayrılma durumunda yeni yaşam koşullarını oluşturabilme gibi durumlar devam bağlılığını etkilemektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

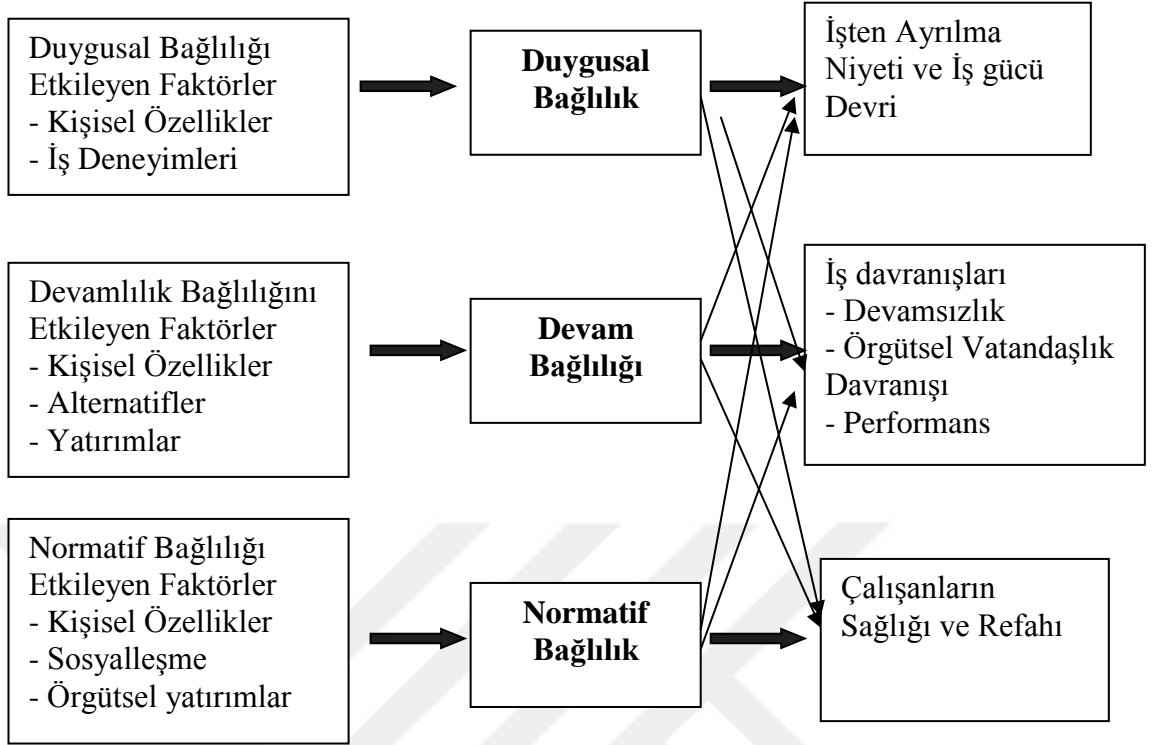
Devam bağlılığının değişkenleri; çalışanın yeteneği ve eğitim düzeyi, çalışanın örgüt için yaptığı yatırım, çalışanın kaybedebileceği avantajlar, sosyal durumu ve örgütten ayrıldığında sahip olacağı seçenekler şeklinde sıralanabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk ile ilgili bakış aıllarını göstermektedir (ırpan, 1999: 71). Normatif bağlılık yükümlülüğe dayanmaktadır. Bireyler bağlı kalmaya devam ediyor nk “yapılması gereken Şeyin doğru olduğuna” inanmaktadırlar. Ayrılma suçluluk doğurabilir ve bireyler kuruma bir Şey borluymuş gibi hissedebilmektedirler. Bu bağlılık Şekli bir sadakat ve ahlaki yükümlülük duygusu üzerinde durmaktadır.

Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ince bir çizgi bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta birey “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini benimserken, normatif bağlılıkta ise “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini benimsemektedirler (İnce ve Gl, 2005: 41). Normatif bağlılığa göre bireylerin örgüte karşı bağlılık göstermesi örgüt istediği için değil, bu Şekilde davranmalarının etik ve ahlaki olduğuna inanmalarına dayanmaktadır.

Allen ve Meyer’in sınıflandırmasını yaptığı bağlılık türlerinin tümü, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamaktadır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri için, normatif bağlılığı olan çalışanlar zorunlu oldukları için, devam bağlılığı olan çalışanlar ihtiyaç duyduklarından dolayı örgütte kalırlar (etin, 2004: 91).



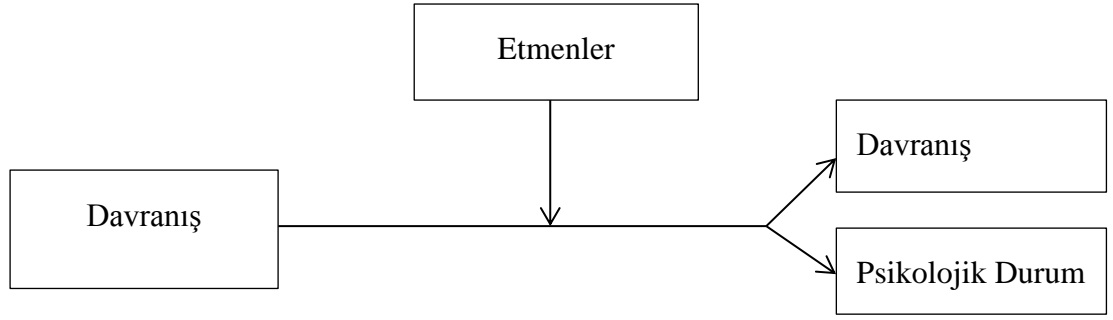
Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnysky, L. (2002). "Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates And Consequences", Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.

Şekil 2. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak geliştirilmiş yaklaşımlardan biri davranışsal bağlılık yaklaşımıdır. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa vurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar şeklinde değerlendirilebilmektedir. Davranışsal bağlılık kavramı, kişinin geçmiş dönemlerde göstermiş olduğu davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25).

Örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki farklı şekilde ele alınmasının temel sebebi, örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların bu konuları farklı bir bakış açısıyla ele almalarıdır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık ile ilgili konular üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir (Mowday vd., 1982: 24).



Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, 1(1), 61-89.

Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Literatür incelendiğinde iki davranışsal bağlılık yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması şeklindedir.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'e (1960) göre bağlılık, çalışanın çeşitli yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranış ile ilişkisi olmayan çıkarları ilişkilendirdiğinde davranış oluşmaktadır. Becker'e göre çalışan içinde bulunduğu örgüte karşı duygusal bir bağlılığı bulunmamakta, fakat çalışan örgüte bağlanmama durumunda zarara uğrayacağına inandığı için örgüte bağlanmakta ve çalışmaya devam etmektedir.

Becker örgüt çalışanlarının tutarlı olarak davranış göstermelerini yan bahislere dayandırmaktadır. Yan bahis ile asıl anlatılmak istenen, bireyin sergilemiş olduğu bir davranışın o davranış ile ilgisi olmayan çıkarlarını da etkilemesidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile karşılıklı taraflar olarak bahse girdikleri bir süreç sonucunda sağlanmaktadır. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, birey değer verdiği şeyleri ortaya koyarak, diğer bir ifade ile bahse girerek çalıştığı örgütüne yatırım yapmaktadır. Bu süreçte ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise örgüte olan bağlılığı da o derece artmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker'e (1960: 36) göre örgüt çalışanlarının bağlılık göstermesinde etkili olan 4 temel yan bahis kaynağı bulunmaktadır. Bunlar;

- Toplumsal Beklentiler
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Etkileşimler
- Sosyal Roller

2.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, "çalışanların bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir" şeklinde ifade edilmektedir (Boylu vd., 2007: 56). Gül'e (2002: 37) göre eğer tutum ve davranışlar arasında uyum sağlanırsa bireyler örgüte karşı bağlılık geliştirebilmektedirler. Bireyin tutumları ile davranışları arasında bir uyumsuzluğun ortaya çıkması bireylerin gerilim ve strese girmesine neden olmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasında uyumun sağlanması ise bağlılığı da sağlamaktadır. Bireyi davranışlarına bağlı kılan üç nitelik bulunmakta; davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği olarak belirtilmektedir.

Becker'in yaklaşımına göre kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesinin en önemli etkenlerinden biri o davranıştan vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Fakat Salancık'ın yaklaşımın da ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesinin en önemli etkeni ise kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun yani davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül 2003: 80).

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu bölümde daha çok örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren kavramlar ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ile bu kavramlar arasında genellikle bir anlam karmaşıklığı yaşanmakta hatta birinin diğerinin yerine kullanıldığına da rastlanılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları ise mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaattir.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, iş özellikleri ile ilgili faktörler, iş deneyimleri faktörleri ve örgütsel yapı ile ilgili faktörler olmak üzere dört farklı şekilde ele almaktadırlar Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili geniş bir literatür bulunmasında rağmen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde tam bir fikir birliğinin sağlandığı söylenememekte ve bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarının birbirinden farklı olmaktadır (Mottaz, 1988: 467).

Nijhof vd.,'e (1998: 243) göre örgütte çalışan personelin örgütsel bağlılığını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır bu faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- Yaş
- Cinsiyet
- İnanç ile ilgili hassasiyetler
- Görev süresi, terfi olanakları ve ücret politikası
- Eğitim düzeyi ve eğilim özellikleri
- Liderlik veya yönetim tarzı
- Örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini ve iş güvenliği
- Örgüt kültürü

Daha dar bir kapsamda ise, birçok yazar yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki şekilde ele almaktadırlar (Porter vd., 1979:224).

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler ile ilgili çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçların birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genellikle cinsiyet, yaş, medeni durum, dini tercih, görev süresi ve eğitim düzeyi gibi faktörlerden oluşmaktadır (Thornhill vd., 1996).

a) Yaş: Birey çalıştığı aynı örgüte karşı farklı yaş dönemlerinde farklı düzeylerde bağlılık hissedebilmektedir. Örgütte faaliyette bulunduğu esnada içinde bulunduğu yaş düzeyinin onun örgüte karşı olan bağlılığını, beklentilerini, istekleri ve taleplerini etkileyebilmektedir. Bir bireyin bir örgüte karşı bağlılık hissedebilmesi için o örgütü tanıması, alışması ve o örgütün faaliyetlerini benimsemesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmaların çoğu, yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7; Meyer, vd., 1993: 538). Mathieu ve Zajac'ın (1990) meta-analitik çalışması, yaş ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu sonucuna varmışlardır.

Meyer vd. (1993) yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Üniversite kütüphanecileri ve hastanede ücretsiz çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada, yaş ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ve

güçlü bir ilişki olduğunu elde etmişlerdir. Meyyer ve Allen çalışanların yaşları arttıkça daha olgun davrandıklarını ve mevcut iş yerinde çok çalışmalarından dolayı örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Kalderberg, vd., (1995: 1355), çalışanlar yaşlandıkça alternatif istihdam seçeneklerinin genellikle azaldığı için örgütsel bağlılıklarının arttığını ve mevcut işlerini daha çekici hale getirdiklerini iddia etmişlerdir.

b) Cinsiyet: Geçmişten günümüze kadar iş hayatını genel anlamda değerlendirdiğimiz zaman kadın çalışan sayısının gittikçe arttığı gözlemlenmektedir. Geçmiş dönemlerde kadınların daha çok ev işlerini yapmaları öngörülmekte ve iş hayatına girebilmeleri için ciddi engeller ile karşılaştıkları bilinmektedir. Fakat 21. Yüzyılda bu algının değişim gösterdiğini ve kadınları iş hayatında önemli bir yer edindikleri gözlemlenmektedir. İş hayatında kadın ve erkek çalışan oranı eşit olmasa da kadın çalışanla açısından pozitif gelişmelerin olduğu söylenebilmektedir.

Literatür incelendiğinde, cinsiyetin çalışanların iş yeri algılarını ve örgütsel bağlılığını etkileyebileceği tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 170; Porter vd., 1982). Bununla birlikte, bu alandaki çalışmaların bazıları, örgütsel bağlılık açısından erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Örneğin, Kalderberg, vd. (1995) kadın ve erkeklerin çalışma tutumları ve örgütsel bağlılıkları arasında önemli bir fark olmadığını belirtmişlerdir.

Wahn (1998: 256) kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olduğunu savunmaktadır. Bunun nedenini ise kadınların iş ararken erkeklerden daha çok engeller ile karşılaşmalarından kaynaklandığı ifade etmektedir. Ayrıca, bu engellerin üstesinden gelmekle, kadınların örgütte çalışma konusunda daha kararlı olacağını savunmaktadır.

c) Eğitim Düzeyi: Bireylerin eğitim düzeyleri değiştikçe örgüte karşı olan bağlılıkları değişim gösterebilmektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça beklentileri ve talepleri artmakta ve bu taleplerinin örgüt tarafından karşılanması zor olduğu için bireyin örgüte olan bağlılığı düşmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi artan bir çalışanın iş bulma olanağı artmakta ve başka örgütler tarafından da talep edilme durumu olduğu için örgüte olan bağlılığı düşmektedir (Çırpan, 1999: 61).

Buchko, vd., (1998: 109) yaptıkları çalışmalarında eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla anlamlı ve ters bir ilişkisi olduğunu savunmaktadır (Morris ve Steers, 1980: 57; Porter vd., 1982; Steers, 1977: 46). Yang'ın (2005) çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre ise, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının arttığını ortaya koymaktadır.

d) Kıdem: Yapılan birçok araştırmaya göre çalışanın örgütte geçirdiği süre ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani bireyin örgütte geçirmiş olduğu süre arttıkça bireyin o örgüte olan bağlılığı daha çok artmaktadır. Bunun birçok nedeni bulunması ile beraber bunlardan biri çalışanın uzun süre boyunca örgüte çok sayıda yatırım yapmış olduğu ve bu yatırımlardan vazgeçmesi çok zor olmaktadır. Bu durumda bireyin örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 170) yaptıkları bir araştırma sonucuna göre çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir bağlantı bulunmaktadır.

Mowday (1998: 387), görev süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif bir ilişkinin olmasının, örgüte bağlılık hissetmeyen çalışanların örgütten ayrılmaları ve yalnızca yüksek bir bağlılığa sahip olanların kalması için basit bir gösterge olabileceğini ileri sürmektedir.

e) Din: Dini değerler, örgütlerin şekillendirilmesinde ve örgütsel bağlılık algısının etkilenmesinde önemli bir güç olarak görülmektedir. Bireyin çalışmış olduğu örgütte dini değerlerine karşı saygı ve örgütün bireyin dini değerleri ile ilgili tutumu onun örgüte olan bağlılığını ciddi anlamda etkilemektedir.

Hrebiniak ve Alutto (1972: 555) yapmış oldukları bir araştırma sonucuna göre dini inancın öğretmenler, hemşireler ve ücretsiz çalışanlar için örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. York'un (1981: 56) çalışmasına göre, dini inançların düzeyi iş ve örgütsel bağlılık üzerinde yaş, gelir veya mesleki durum gibi diğer faktörlere göre daha fazla etkisi bulunmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin yanında aynı zamanda örgütsel faktörlerde bulunmaktadır. Örgütte alt düzey ve vasıfsız işgören konumunda bulunan çalışanların örgütsel bağlılığını daha çok bireysel faktörler etkilerken, orta ve üst

kademe yönetim çalışanlarının örgütsel bağlılığının daha çok örgütsel faktörler etkilemektedir. Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler hakkında bilgilendirme yapılacaktır. Bu faktörler ise; işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, rol belirsizlikleri, liderlik yaklaşımları, örgütsel güven, örgütsel adalet şeklinde sıralanabilir.

a) İşin Niteliği ve Önemi: Örgütsel bağlılığı etkilenen örgütsel faktörlerden biri işin niteliği ve işin önemidir. Literatürde yapılan birçok araştırma incelendiğinde İşin niteliği ve önemi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan işin zorluk derecesi arttıkça bireyin o işi başarabilmesi için daha çok çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu durum ise belirli bir süre içerisinde bireyin o işi benimsemesine ve örgüte karşı çok güçlü bir bağlılık hissetmesine katkı sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 170).

b) Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Bireyin örgütte stres ile karşılaşmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri de rol belirsizliği veya rol çatışmasıdır. Rol çatışması veya belirsizliği bireyin işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken görevleri ile ilgili yaşadığı karmaşıklığın bir göstergesidir. Yapılan birçok araştırmaya göre rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Rol çatışması duygusu, örgütsel bağlılığın azalmasına yol açmaktadır (Morris ve Koch, 1979: 88), fakat rol belirsizliği ile ilgili çelişkili kanıtlar bulunmaktadır (Morris ve Sherman, 1981: 512). Morris ve Steers (1980: 50), resmi kurallara ve prosedürlere göre faaliyetlerini yerine getiren çalışanların, bürokratik politikaların sağladığı rol belirsizliğine maruz kalan çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ileri sürmektedirler.

c) Örgüt Kültürü: Örgütsel faktörleri geniş bir bakış açısı ile ele aldığımızda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Örgüt kültürü, Schein (1985) tarafından "bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, bilinçsiz olarak çalışan ve temel kabul edilmiş tarzda bir örgütün kendisine ve çevresine bakışını tanımlayan temel varsayım ve inançlar" olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu oluşturmakta ve örgütsel amaçlara katılımı sağlayarak örgütsel bağlılığın oluşumuna

katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü örgüt içerisinde bir bütünlük ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

d) Algılanan Örgütsel Destek: Algılanan örgütsel destek kavramına göre çalışan kendini örgütte güvende hissetmekte ve örgütün kendisini devamlı olarak desteklediğini hissetmesini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalara göre algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalarda elde edilen bulgulara göre örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Currie ve Dollery, 2006: 741).

e) Yönetim ve Liderlik Tarzı: Liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık ile ilgili ilişkisini belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalara göre liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılığı bakımından önemli bir yere sahiptir. Üst kademe yöneticilerinin örgüt kültürüne ve değerlerine vereceği önem örgütte verimliliğin artmasını sağlamakta, yeni fikirlerin ortaya çıkmasında katkı sağlamakta ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Yapılan son araştırmalara göre çalışanların örgütsel bağlılığını yönetimin bütüncül yaklaşımı ve örgüt içerisindeki arkadaşlık yaklaşımlarının daha çok etkilediği tespit edilmiştir. Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve stresi azalttığı ifade edilmektedir (Gözen, 2007: 62)

2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramını detaylı bir şekilde incelediğimizde geçmiş 40 yıl içerisinde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak araştırmacıların yoğun çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bunun temel nedeni ise örgütsel bağlılığın devamsızlık, çalışan performansı, işgücü devri ve çalışanın etkinliği üzerinde ciddi anlamda olumlu etki göstermesidir. Fakat örgütsel bağlılığın sonuçları işletme için olumlu olabileceği gibi bazen de olumsuz olarak meydana gelebilmektedir. Başka bir ifade ile açıklamak gerekirse bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışan her zaman yüksek bir performans sergileyemeyebilir. Keleş'e (2006: 14) göre örgütsel bağlılığın düşük olmasının bazı faydaları olabileceği ve yüksek düzeydeki bir örgütsel bağlılığında örgüt için sakıncalı olabileceği ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının sakıncaları bireylerin devamsızlık yapması, işe geç gelme ve düşük bir

performans göstermesi ile sonuçlanabilmektedir. Düşük bir örgütsel bağlılığın en önemli faydalarından biri ise kriz ortamında yeni ve orijinal fikirlerin ortaya çıkabilmesidir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda en önemli yararlarından bazıları devamsızlık, işe geç gelme, rol çatışması yaşanmamakta ve performans artmaktadır. Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın en önemli sakıncaları ise bireylerin yaratıcılıktan uzaklaşabilmekte ve örgütte gerçekleştirilecek değişime direnç gösterebilmektedirler. Ayrıca örgüte yüksek düzeyde bir bağlılık gösteren bireyler örgütün menfaatine olan durumlarda etik ve ahlaki olmasa bile bazı eylemleri kolaylıkla gerçekleştirebilmektedirler (Keleş, 2006: 14).

Örgütsel bağlılık çalışanların devamsızlık, performans, çalışan devir hızı ve diğer davranışlarını tatmin etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın eksikliğinden kaynaklanabilecek sonuçlardan biri, çalışanların devir hızlarında bir artış meydana gelmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 170). Örgütsel bağlılığın çalışanın bir örgütte kalma arzusu ile yakından ilişkili olduğu ve çalışan devir hızının azalmasında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından biri ise performans ve üretkenliktir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışanın iş için daha fazla çaba harcayacağı ve daha yüksek performans sergileyeceği yapılan birçok araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan biri olarak ifade edilmektedir (Steers, 1977: 46).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını genel olarak ele aldığımızda örgütsel bağlılığın performans, işe geç kalma, devamsızlık, iş gücü devir hızı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

2.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. Yapılan bu çalışmaların sonucunda elde edilen bulgular incelendiğin birbirinden farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılığın bireyin iş yaşamını nasıl etkilediği ilgili çıktılar sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde genel olarak örgütsel bağlılık düzeyinin kişisel faktörlere göre değişim gösterdiği ve örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|------------------------|--|---|
| Özdevecioğlu (2003) | Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma | Araştırma algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla Kayseri ilinde bulunan beş mobilya fabrikası çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. |
| Bayram (2005) | Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık | Araştırma teorik olarak yapılmış olup örgütsel bağlılığın örgütler için önemine değinmektedir. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin örgütsel bağlılığının oluşmasında ve sürdürülmesinde kritik bir öneminin olduğuna dikkat çekmektedir. |
| Çöl ve Gül (2005) | Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir uygulama | Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma çerçevesinde 13 kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelden anket yardımıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre örgütsel bağlılık düzeyi kişisel faktörlere göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. |
| Durna ve Eren (2005) | Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık | Araştırmanın amacı Niğde ilindeki eğitim ve sağlık alanında çalışan personelin örgütsel bağlılıklarını demografik faktörler ile karşılaştırarak belirlemektir. Yaş, medeni durum ve kıdem ile örgütsel, duygusal ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuş olup, fakat devam bağlılığı ile herhangi bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. |
| Uygur (2007) | Örgütsel Bağlılık İle İşgören performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması | Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde bulunan şubelerinde çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Veriler anket yardımı ile toplanmış olup istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen sonuca göre çalışanları örgütsel bağlılık düzeyleri ile performansları arasında düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğu belirtilmiştir. |
| Doğan ve Kılıç (2008) | Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi | Bu çalışmada ana tema olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşturulmasında personel güçlendirmenin etki ve değerini vurgulamaktır. Bu bağlamda çalışma genel olarak örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ilişkilerini detaylı bir şekilde ele alıp incelemiştir. |
| Bakan vd. (2011) | Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açuları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması | Çalışma Adana, Mersin ve Kahramanmaraş illerinde bulunan yerli ve yabancı banka çalışanları ile yapılmıştır. Veriler anket yardımı ile toplanmış olup istatistiki program yardımı ile analiz edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine göre çatışma stratejilerine bakış arasında kısmen anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir |
| Bozkurt ve Yurt (2013) | Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık | Çalışma Düzce Üniversitesinde çalışan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etme |

| | | |
|---------------------|---|--|
| | Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma | amacıyla yapılmıştır. Demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre akademik personel kendi kurumlarına bağlılık göstermektedir. Çalışanların devam, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin farklı oldu elde edilen bir diğer sonuçtur. |
| Türköz vd. (2013) | Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü | Özel sektörde faaliyette bulunan bir işletmedeki çalışanlardan anket yardımı ile veriler toplanmış olup yapısal eşitlik modeli aracılığı ile analizler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, örgütsel sinizmin ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. |
| Yıldız (2013) | Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki | Araştırma Bolu ilinde çalışan ilkökul öğretmenleri ile yapılmış olup veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizm algıları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ve örgütsel muhalefet algıları ile negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. |
| Hoş ve Oksay (2015) | Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi | Hemşirelerin örgütsel bağlılığı ile iş tatmini düzeylerini belirlemek ve bunlar arasındaki ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Hemşireler ile yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. |

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|-----------------------|---|---|
| Becker (1960) | Notes on the Concept of Commitment | Becker'e göre çalışanın çeşitli yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranış ile ilişkisi olmayan çıkarları ilişkilendirildiğinde davranış meydana gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı tam olarak anlamak için yan bahislerin yapıldığı değer sistemi analizi gerekli olduğunu belirtmiştir. Yaptığı araştırmaya göre örgütsel bağlılık ile yan bahis faktörleri arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. |
| Mowday vd. (1979). | The Measurement of Organizational Commitment. | Araştırmacılar dokuz farklı kuruluştaki çalışan personelden bir dizi veriler elde etmişlerdir. Elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizi neticesinde Mowday ve arkadaşları geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış örgütsel bağlılık ölçeği oluşturmuşlardır. |
| Reichers (1985) | A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment | Çalışma mevcut örgütsel bağlılık anlayışlarının eksik olabileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda çoklu bağlılık yaklaşımının daha doğru olabileceğini söylemektedir. Çalışmada, çalışanların birden fazla grubun hedefleri ve değerleri için birkaç farklı bağlılık şekli gösterebilecekleri ifade edilmiştir. |
| Meyer ve Allen (1991) | A Three-Component Conceptualization of | Örgütsel bağlılığın çok farklı şekillerde kavramsallaştırılmasından dolayı araştırmacılar bu |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| | Organizational Commitment | çalışmayı yapmıştır. Çalışmalarında örgütsel bağlılığı devam, duygusal ve normatif şeklinde sınıflandırmışlar. Bu bağlılık türlerini etkileyen farklı bileşenlerin olduğu ifade edilmiştir. |
| McCunn ve Gifford (2014) | Interrelations Between Sense of Place, Organizational Commitment, and Green Neighborhoods | Örgütsel bağlılık mahalle ve mekân kavramları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Üç farklı mahallede ikamet eden kişilere örgütsel bağlılık ve mekân duygusuna ilişkin anket yardımı ile sorular sorulmuş olup veriler toplanmış ve elde edilen veriler istatistik programlarında analiz edilmiştir. Mahalle bağlılığı ile mekân bağlılığı arasında bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın arasında bir ilişki olmadığı belirtilmiştir. |
| Hanaysha (2016) | Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment | Araştırma Malezya’da bulunan devlet üniversiteleri çalışanları ile yapılmıştır. Veriler anket aracılığı ile toplanmış olup elde edilen veriler istatistik programlarında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların güçlendirilmesinin, ekip çalışmasının ve çalışan eğitiminin artırılmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. |
| Anttila (2017) | Components Of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Line Managers From Finnish Industrial Company | Nitel olarak yapılan bu araştırma verileri Finlandiya’da bulunan çok uluslu bir sanayi şirketinin farklı bölümlerinde bulunan üst düzey yöneticiler ile görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Elde edilen bu verilerin içerik analizleri yapılmıştır. Bu verilerin sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; şirket, iş arkadaşları, iş özellikleri şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için İKY faktörlerine dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir. |
| Lizote vd. (2017) | Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study With Municipal Civil Servants | Araştırma Brezilya’da bulunan belediye salonlarında çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişki incelemeyi amaçlamaktadır. Veriler anket yardımıyla toplanmış olup istatistik programlarında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. |
| Zefeiti ve Mohamad (2017) | The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance | Araştırma Umman kamu çalışanlarında örgütsel bağlılığın iş performansı üzerine olan etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Veriler Umman kamu kurumlarında çalışan orta düzey yöneticiden anket aracılığı ile elde edilmiştir. Toplanan veriler istatistik programlarında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. |
| Liu ve Bellibaş (2018) | School Factors That Are Related to School Principals’ Job Satisfaction and Organizational Commitment | Araştırma farklı ülkelerde bulunan okul müdürleri ile yapılmıştır. Okuldaki faktörler müdürlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre, okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ülkelere ve kıtalara göre farklılık göstermektedir. |

2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hakkında Değerlendirme

Küreselleşmenin tüm örgütleri etkisi altına aldığı günümüz dünyasında gelişen teknoloji bu etkinin çok daha net hissedilmesini sağlamaktadır. Teknolojinin gelişme gösterdiği günümüzde bireyler birbirleri ile daha kolay iletişim kurabilmekte ve örgütte yöneticilerin verdikleri kararlara çok daha hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir. Çalışanlar yöneticilerin vermiş oldukları kararları kendi açılarından çok hızlı bir değerlendirme aşamasından geçirip çevresindeki diğer çalışanlar ile kendilerini devamlı kıyaslamaktadırlar. Çalışanlarda örgüt içerisinde adalet mekanizmasının doğru bir şekilde işlemediği ve yöneticilerin adaletsiz davrandıklarına yönelik bir inanç oluşması durumunda örgüte karşı olan bağlılık düzeylerinde azalmalar meydana gelmektedir.

Günümüz işletmelerinde bireyler dağıtılan ücret, yapılan iş ve yöneticilerin kendilerine karşı olan tutumlarında ciddi anlamda dikkat etmektedirler. Çalışanların örgütsel bağlılığını yüksek tutmak istiyorsak bu değerlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Aynı örgütte çalışan ve benzer performans gösteren iki çalışana farklı ücret ödemesi yapıldığında düşük ücret ödemesi yapılan çalışanın bağlılığı düşer bunu işe devamsızlık takip eder ve en sonunda işten ayrılmaya kadar gidebilir. Bir örgütte işten ayrılmaların yüksek olması örgütün performansını aşağı çekmektedir. Örgüt içerisinde çalışanları makine gibi görmeyip onların sosyal bir varlık olduğu bilinmelidir. Çalışanlara örgütün işleri yaptırılırken doğru yönlendirme politikalarının uygulanması bireyin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Dolayısıyla bireylerin örgütsel bağlılıklarının arttırılması üzerinde algılanan örgütsel adaletin çok önemli etkisi olduğu söylenebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINIZM

Çalışmanın üçüncü bölümünde sinizm kavramı ve örgütsel sinizm kavramı ile ilgili tanımlamalar ve genel açıklamalar yapılmıştır. Devamında örgütsel sinizmin boyutları ve türleri, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler ve sonuçları ile ilgili genel bir literatür araştırmasına yer verilmiştir. Çalışmanın sonunda ise örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verildikten sonra, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır.

3.1. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramının temeli Antik Yunanistan'da M.Ö.4. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yayınlanan ulusal bir sinizm araştırması Amerika'da sinizm ile ilgili yapılan ilk çalışmalar arasında yer almaktadır. Yapılan bu araştırmaya göre Sinizm Amerika'daki örgüt üyeleri arasında yaygın olarak bulunmaktadır. Sinizm kavramı bugün popüler olmaya başlamasına rağmen, kavram çok eskiye dayanmaktadır. Son yıllarda, örgütlerde “sinizmin her yerde olduğunu” belirten çalışmalar yayınlanmaya başlanmıştır (Dean, vd., 1998: 341). Sinizm, felsefe, din, siyaset bilimi, yönetim, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerde çeşitli disiplinler tarafından ele alınan önemli konular arasında yer almaktadır.

Sinizm kavramının genel olarak “bireyin başka kişi veya kurumlara karşı olumsuz düşüncelerini yansıtmı şeklinde de” ifade edilmektedir. Sinizm “ilgisizlik, yabancılaşma, umut eksikliği, başkalarına güven eksikliği, şüphe, hayal kırıklığı, kişilerarası çatışmalar, devamsızlık, tükenme” gibi bir dizi olumsuz kavramlar ile ilişkilendirilmektedir (Andersson, 1996: 1395). Sinizm, güçlü olumsuz duyguları ve küçümseme, öfke, sinir, utanç, sıkıntı gibi duygusal unsurları harekete geçirmenin genel bir tanımı olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000: 269). Barefoot vd.'e (1989: 48) göre sinizm, genel olarak diğerlerinin değersiz, aldatıcı ve bencil olduğuna dair olumsuz görüşleri yansıtmaktadır. Sinizm, umutsuzluk, hayal kırıklığı ve hayal kırıklığı ile karakterize bir tutum geliştirmektir. Aynı zamanda hor görme,

iğrenme ve güvensizlik ile de ilgili düşünceleri de taşımaktadır (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Sinizm özelliğini taşıyan bireyler “sinik” olarak ifade edilmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü (1989) sinik bir kişiyi “insan güdülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ya da iyiliğine inanmayan veya inanmak istemeyen devamlı hata ve kusurları bulmaya çalışan” şeklinde ifade edilmektedir. Modern dönemde, sinik olan bireyler etik ve ahlak kurallarına sıkı bir şekilde bağlı kalmaktan ziyade kendilerini toplumun onayladığına inandıkları kötülüklerden ayırmaktadırlar (Kanter ve Mirvis, 1989). Çağdaş sinizm, liderleri, kurumları ve destekledikleri uygulamaları baltalayabilmektedir (Goldfarb, 1991).

Graham, bir yazar olarak sinizm kavramının kişilik özellikleri ile ilgilenmektedir. Graham’a (1993) göre siniklerin kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Brandes, 1997: 9):

- Başka bireyleri yalancı, bencil ve ilgisiz görmek
- Başka bireylerin güdülerini sorgulamak
- Dikkatli olmak ve insan ilişkilerine güvenmemek
- Düşman ve baskıcı olmak
- Başkaları tarafından talep edilen taleplere kızgınlık
- Dostça ve yardımsever davranmamak

Sinizm çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmalıdır. Sinik bireyler, yaptığı şeyin değerli olduğuna inanmayan ve başkalarına iyi davranmaya ilgi duymayan kişilerdir. Ayrıca sinizm dünyanın genel bir görüşü değil, belirli insanlara ve belirli durumlara bakmanın bir yolu olarak ön plana çıkmaktadır (Becker ve Geer, 1961).

Sinik bireylerin çoğunluğu insanların diğer kişilerin problemleri ile hiç ilgilenmediklerine ve dikkate almadıklarına inanmaktadırlar. Başka insanların ne düşündüğünü ve ne hissettiklerini tam olarak anlamak çok zordur hatta imkânsız da olabilmektedir. Sinik bireylerin çoğunluğu insanların kendi hayatlarını tam anlamıyla kontrol edemediğine ve hatta çok az kontrol ettiklerine inanmaktadırlar (Kanter ve Mirvis, 1989).

Sinizm geçmişten günümüze kadar aslında bir yaşam biçimidir. Sinik bireyler, toplumsal standartları kabul etmeyen ve giyinmenin gereksiz olduğunu elleri ile su

içerik bardağa ihtiyaç olmadığı söylemektedirler. Hatta Diyojen'in bir ev yerine bir fiçı içerisinde yaşadığı söylenmektedir. Gerçek sinikler toplumsal kurumlara itibar etmezler bu durumu söylem ve eylemleri ile ifade etmektedirler (Dean, vd., 1998: 342).

Sinizm ile ilgili önemli konulardan biri sinizm ile şüphecilik kavramlarının birbirleri ile karıştırılmasıdır. Şüphecilik kavramında birey bir kuşku barındırmakta fakat sonunda taşıdığı bu kuşkunun giderileceğine dair bir umudu bulunmaktadır. Fakat sinikler kuşku duydukları bir durumun düzeleceğini olana inançları yoktur ve devamlı olumsuz düşünmektedirler (Stanley, vd., 2005: 429).

3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

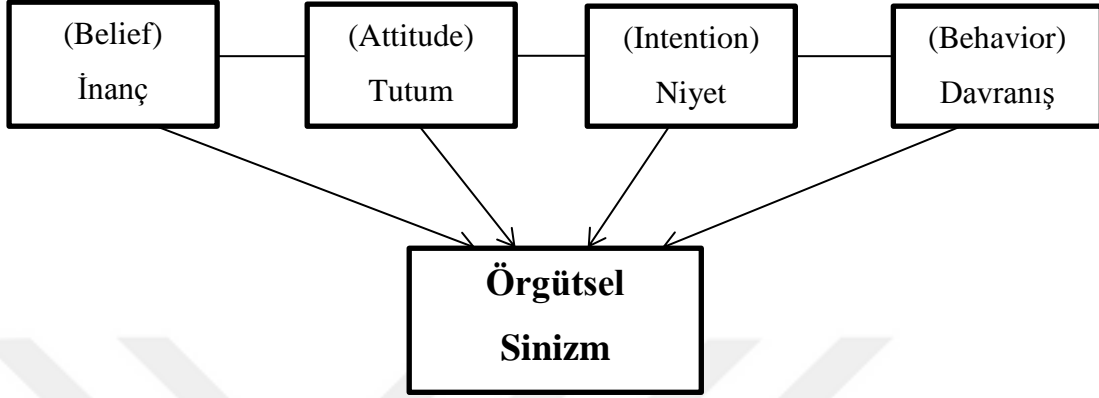
Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında yoğun olarak yapılmıştır. Örgütsel sinizm kavramı sinizm kavramına göre yeni bir alana sahip olmuştur (İnce, 2001: 105). Kanter ve Mirvis (1989) tarafından "Sinizmin organizasyondaki Amerikalı çalışanlar arasında neden yaygınlaştığını" ortaya çıkarmak için hazırlanmış olan kitap ile birlikte örgütsel sinizm kavramı tanıtılmıştır (James, 2005: 24).

Kanter ve Mirvis (1989) örgütsel sinizmin tanımlarken bireyin beklentilerine odaklanmışlar. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşmasıyla, bu beklentilerin karşılanmaması ve hayal kırıklığının oluşması ve bu hayal kırıklığının devam etmesinin bir sonucu olarak örgütsel sinizmin meydana geldiğini iddia etmişlerdir (Andersson, 1996: 1404). Örgütlerin olumsuz tutum özellikleri arasında, çalışanlara sürekli kötü davranan yöneticiler, çalışanlara karşı dürüst olmayan politikalar, çalışanlarla tek yönlü iletişimde aldatıcı ve zorlayıcı uygulamaları destekleyen kuruluşlar şeklinde ifade etmişlerdir (Mirvis ve Kanter, 1991: 61).

Örgütsel sinizm ile ilgili ilk tanımlardan biri Brooks ve Vance (1991) tarafından yapılmıştır. Yapılan tanıma göre örgütsel sinizm alt yapısını sinizm ortamının oluşturduğunu ve aslında örgütlerde problemlerin çözülebileceğini fakat bireylerin başarısızlığı ve yetersizliği örgütsel sinizme neden olabilmektedir.

Brandes (1997) örgütsel sinizmi, birinin çalıştığı organizasyona yönelik üç boyutu olan olumsuz bir tutum olarak tanımlamaktadır. Bu boyutlar (1) örgütün birlikten yoksun olduğu inancı, (2) örgüte karşı olumsuz bir duygu (3) örgüte yönelik

aşağılayıcı ve eleştirel davranışlardan oluşmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283). Örgütsel sinizm, çalışanın örgütü hakkında sahip olduğu bir tutumdur. Bir tutum olarak örgütsel sinizm, örgütte bir nesneye yönelik inançlar, tutumlar, niyetler ve davranışsal eğilimlerden oluşmaktadır (Breckler, 1984: 1191).



Kaynak: Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers. Unpublished master thesis, University of Maastricht.

Şekil 4. Klasik Düşünce-Eylem Süreci

Örgütsel sinizm “kişinin çalıştığı kuruluşa karşı olumsuz bir tutumu” anlamına gelmektedir. Temel inanç, dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinin liderliğin kişisel çıkarlarını ilerletmek için kullanıldığı ve aldatmaya dayalı faaliyetlerin bulunduğu dayanmaktadır (Abraham, 2000: 269). Örgütsel sinizmi yüksek olan kişiler, örgütün dürüstlük ve adaletten yoksun olduğuna ve örgüt içinde alınan kararların samimiyetten yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Aynı zamanda örgüte karşı öfkeli olmakta ve hor görme duygusuna kapılmaktadırlar. Örgütsel sinizm duygusunu taşıyan bireyler aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi göstermektedirler. Örgütsel sinizm bireyin yaşadığı yeni deneyimler ile değişim gösterebilmektedir (Dean, vd., 1998: 341). Örgütsel sinizm, hem hayal kırıklığı, umutsuzluk hem de bir kişiye, gruba, ideolojiye veya kuruma karşı duyulan güvensizlik olarak tanımlanabilmektedir (Andersson, 1996: 1397).

Örgütsel sinizm kişilik temelli bir yatınlıktan ziyade sonradan öğrenilenler ile oluşmaktadır (Wanous vd., 2000: 147). Başka bir deyişle, örgütsel sinizm sadece “olumsuz düşünen” insanların örgüte getirdiği duygular değil, aynı zamanda örgütte yaşadığı deneyimler ile oluşmaktadır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 640). İnsanlar sinik olmaya karar vermemektedirler. Örgütsel sinizm bireyin yaşadığı

deneyimler ile gelişmektedir (Reicher vd., 1997: 50). James, (2005) örgütsel sinizm kavramını, çevresel faktörlerle değişime açık kişisel ve sosyal deneyimlere bir yanıt olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm, bireyin davranışları, olumsuz inançları ve duyguları ile şekillenen örgüte yönelik tutumları olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan tanımların yanında, örgütsel sinizmin güven, iş tatmini, öğrenilmiş çaresizlik, şüphecilik, yabancılaşma ve örgütsel bağlılık gibi sezgisel olarak ilişkili diğer kavramlardan nasıl farklı olduğunu anlamak önem taşımaktadır (Abad, 2006). Aşağıdaki tabloda örgütsel sinizmin bu kavramlardan ayrımı ile ilgili bilgilendirmeler yapılmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm'in Benzer Kavramlardan Ayrımı

| Kavram | Tanımlama |
|------------------------------|--|
| Güven | Deneyim eksikliği güven eksikliği oluşturmakta ve “korumanın veya savunmanın olmadığı durumda güvenin hiçbir anlamı bulunmamakta” dolayısıyla sinizmde deneyime dayanmaktadır (Dean vd., 1998: 348). Andersson (1996) güveni bir inanç olarak tanımlamakta, ancak sinizmi bir tutum olarak nitelendirmektedir. Güvenin sahip olmadığı duygusal unsurların (umutsuzluk ve hayal kırıklığı) olduğunu belirtmektedir. |
| İş Tatmini | İş tatmini bireyin kişisel tatminini yansıtmakta olup “geçmişe dönük ve kendine odaklanmış” olarak ifade edilmektedir. Sinizm “beklenti ve dışa dönük” olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996: 1398). Uygulanabilirliği bütün olarak kuruluşun kendisinin kontrolünde bulunmaktadır. İş tatmini dikkate alınırken, dikkat işin kendisine odaklanmaktadır (Dean vd., 1998: 348). |
| Öğrenilmiş Çaresizlik | Brooks ve Vance (1991) öğrenilmiş çaresizliği: “davranışsal olarak kaçınılmaz uyaranlardan kaçma veya kaçınma girişimlerinin durdurulması” olarak tanımlanmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik bireysel bir performans sorunudur; örgütsel sinizm küresel bir sorundur. Öğrenilmiş çaresizlik “yapamam” yaklaşımını yansıtır; sinizm daha “yapamayacaklar” durumunu ifade etmektedir. Sinikler problem kaynaklarını bilmekte, problemin nasıl çözüleceğini bilmekte ve geçmişte başarısız olsalar bile vazgeçmemektedirler (Brooks ve Vance, 1991). |
| Şüphecilik | Şüphecilik kavramında birey bir kuşku barındırmakta fakat sonunda taşıdığı bu kuşkunun giderileceğine dair bir umudu bulunmaktadır. Fakat sinikler kuşku duydukları bir durumun düzeleceğini olana inançları yoktur ve devamlı olumsuz düşünmektedirler (Stanley, vd., 2005: 434). |
| Yabancılaştırma | Yabancılaşma “insanların işlerinin doğası nedeniyle kendilerini sosyal ya da çalışma ortamının bir parçası olarak görmemeleri” olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 348). Sinizm genel olarak duygusal deneyimlerden, özellikle de hayal kırıklığı, gerginlik ve kaygıdan bahsetmekte; bununla birlikte yabancılaşma, bir işe tepki olarak tanımlanmakta, dolayısıyla bu onun örgütsel sinizmden farklı bir nedeni olmaktadır. |

| | |
|--------------------------|---|
| Örgütsel Bağlılık | Örgütsel bağlılık çalışanların kuruluşla birlikte kalma niyeti, kendi değerleri ile şirket tarafından belirlenen değerler arasında algılanan bir bağlantı ve organizasyona gurur ve bağlılık duygusu ifade etmektedir (Dean vd., 1998: 341). Sinik çalışanlar örgütü küçümserler ve örgütten rahatsız olurlar, ancak ayrılmayı düşünmeyebilirler. Çalışanlar, örgütü dürüstlükten yoksun ve kişisel değerlere önem verilmediğini düşünürler ve sinizm, bağlılığın olmadığı duygusal yönleri içerdiği belirtilmektedir. |
|--------------------------|---|

Kaynak: Abad, K. (2010). The Influence of Disposition, Organizational Cynicism, and Equity Sensitivity on Workplace Deviance (Doctoral Dissertation, Walden University).

Sinizm kavramını araştıran yazarlar, hem birey hem de kuruluşlar için sinizmin önemli yönlerini ifade etmişler. Bu bağlamda yazarlar, sinizmin kavramsal çerçevede çeşitli çatışmaların yanı sıra sinizmin örgütler için avantajlı yönlerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Dean vd. (1998: 347) örgütsel sinizmin çalışmalarında avantajlı yönlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Sinizm belirli bir durum olarak görülür, ancak bir özellik değildir.
- Sinizm herhangi bir iş veya meslek ile sınırlı değildir.
- Sinizm, inanç, duygu ve davranış yapısını kapsamaktadır.
- Sinik olan çalışanlar diğer insanlar tarafından daha az kullanılır.
- Sinik olan bireyler sahtekârlığa ve kişisel çıkarlara karşı eğilimlerin denetleyicisi olarak hareket ederler.

3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

3.3.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı Vroom (1964: 99) tarafından kavramsallaştırılmış olup, kişilerin üç bileşen ile motive olduklarını ifade etmektedir. Bunlar: beklenti, aracı ve değer bileşenlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, yapılan son araştırmalar ile orijinal beklenti kuramını teorik yapısını daha da geniş yansıtacak şekilde genişletmişlerdir. Çalışmalar beklenti teorisini çalışan davranışını değerlendirmek, yorumlamak veya değerlendirmek için genel bir çerçeve olarak kullanmakta, ancak teorisinin kullanıcılarını gerçekten test etmemektedir (Ambrose ve Kulik, 1999: 231).

Beklenti teorisi ifadesi açıklanırken ve genel bir bakış açısı oluşturulurken, çalışanların sinizminin gelişimi ve doğasını, tutum ve davranışını etkileyen çevresel

faktörler dikkate alınmıştır. Örgütsel sinizmi inceleyen akademisyenler, sinik tutumların kısmen örgütün gelecekteki eylemleri ile ilgili olumsuz beklentilerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışanların kişisel menfaatlere ve olumlu örgütsel sonuçlara ilişkin olumsuz beklentileri, sinizmin altta yatan nedenleri olarak görülmektedir (James, 2005: 11).

3.3.2. Atfetme Kuramı

Beklenti kuramı çerçevesinin üzerine inşa edilen bir kuramdır. Örgütsel değişim ile ilgili yapılan sinizm çalışmalarının büyük bir çoğunluğu atıf teorisine dayanmaktadır. Atıf teorisi, belirli olayların nedenselliğinin anlaşılması, belirli sonuçların sorumluluğunun değerlendirilmesi veya dikkate alınan olaylarda yer alan kişilerin kişisel niteliklerinin değerlendirilmesi ile ilgilenmektedir (Hamilton, 1980: 767). Teoriye göre, nedensel değerlendirmelere ilişkin atıflar, şaşırtıcı, beklenmedik veya karmaşık olaylar için açıklamaların geliştirilmesini içermektedir (Lord ve Smith, 1983: 50).

Sorumluluk ile ilgili atıflar incelendiğinde, baskın aktörler farklı davrandıklarında farklı sonuçların ortaya çıkıp çıkmadığı ile ilgi konular üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer yandan, farklı bir şekilde davranmak aynı sonuçlara yol açsa bile, sorumluluğun genel olarak lider konumundaki kişiye atfedildiği belirtilmiştir (Pfeffer, 1977: 104). Atıf teorisi, bir çalışanın belirli olaylar ve sonuçları değerlendirmesini anlamak amacıyla örgütsel sinizm de kullanılmaktadır. Kişiler örgütün sergilemiş olduğu gayretlerin sahte olduğunu veya karar mekanizmasında bulunanların yeterli düzeyde olmadıkları kanaatine varabilirler. Bu bağlamda sinizm, uygulayıcıların negatif tutumları ile değişim çabaları gibi girişim önerilerinin yararsız olduğuna ilişkin bir tutum olarak ifade edilmektedir (Reichers vd., 1997: 48).

3.3.3. Tutum Kuramı

Tutumlar ile ilgili geçmiş çok sayıda ve kapsamlı araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, genel kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, birçok araştırmacı: (a) yapılan değerlendirmelerin tutumların merkezini belki de baskın bir yönünü oluşturduğunu, (b) tutumların bellekte temsil edildiğini (c) tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçları gibi tutum geçmişi duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak ayırt edilebilmektedir (Olson ve Zanna, 1990: 118). Eagly ve

Chaiken (1992), bireyler bir işletmeyi değerlendirmeyene kadar tutumların gerçekleşmediğini ve tutumlar bir kez oluştuktan sonra, birey daha sonra karşılaştığı olaylar karşısında değerlendirici yanıtlar vermektedir.

3.3.4. Sosyal Mübadele Kuramı

Araştırmacılar, sosyal mübadele teorisinin örgütsel sinizmin kavramsal temelleri olarak incelenmesi gerektiğini iddia etmişlerdir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 627). Çalışanlar kendi aralarında sosyal paylaşımlar yaparken kendi kişisel çıkarlarına bağlılık göstermektedirler (Houston ve Burgess, 1979: 3). Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi, sosyal değişimin bir bireyin diğeri lehine çekilmesi durumunda gerçekleştiğini ve bu kişiyle ilişkinin kendisini ödüllendireceğini beklediğini ileri sürmektedir. Ayrıca bireylerin beklediği sosyal ödüllere duyulan ilgi insanları birbirine çekmektedir (Cole, vd., 2002: 142).

Blau'nun teorisi ile ilgili iki önemli varsayım, karşılıklılık normunun değişim sürecini yönettiği ileri sürülmektedir (Gouldner, 1960: 161). Değişimin temel itici gücünü belirleyicilerinin katılımcıların beklenen maliyetleri ve faydaları oluşturduğu ifade edilmektedir (Homans, 1961). Örgütlerde sosyal mübadele teorisi, başkalarının getireceği faydalar ile motivasyonu sağlanan bireylerin gönüllü eylemleri olarak ifade edilmektedir (Blau, 1964).

3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm araştırmalarının geleceği için bu kavramın boyutlarını açıklamak önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde genel olarak örgütsel sinizm boyutları üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak sınıflandırılmaktadır.

3.4.1. Bilişsel Sinizm

Bilişsel boyut örgütün bütünlükten yoksun olduğuna ve adaletin, dürüstlüğün, samimiyetin eksik olduğu inancını ifade etmektedir. Oxford'un İngilizce sözlüğü dürüstlüğü “ahlak ilkesinin sağlamlığı, adil işlem yapma, doğruluk, dürüstlük ve samimiyet” olarak ifade etmektedir. Örgütte sinik olan bireyler örgütün bu ilkelerden yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Örgütteki ilişkilerin kişisel çıkarlara göre şekillendiği ve örgütteki bireylerin davranışların tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar. Sinikler genellikle eylemler için gizli nedenler olduğuna inanırlar;

bu nedenle, samimiyetten ziyade algıyı görmeyi beklerler ve örgütsel kararlar için resmi gerekçeyi genellikle kabul etmemektedirler. Bilişsel boyuta göre, insanların davranışları değiştirilebilir fakat insanlara güvenilmemelidir. Ayrıca insanlar yalan söyleyebilmekte ve hile yapabilmektedirler (Brandes, 1997; Kalağan, 2009: 83).

3.4.2. Duyuşsal Sinizm

Duyuşsal boyutta bireyin duygusal tepkilerinden oluşmaktadır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu sorun, utanç, öfke ve saygısızlık gibi güçlü duygusal tepkilerden oluşmaktadır (Abraham, 2000: 269). Duyuşsal boyutta, sinik tutumları olan insanlar sadece olumsuz inançlara sahip değil aynı zamanda kuruluşa karşı olumsuz duygular taşımaktalar. Örgütsel sinikler, örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç hissi yaşayabilmekteler. Örgüt çalışanlarının, örgüte karşı korku, öfke, nefret, iğrenme ve utanç gibi duygusal tepkiler sergileme eğilimleri bulunmaktadır. Izzard (1977) siniklerin tutumlara ilişkin duygularını dokuz temelde tanımlamaktadır. Bunlar; 1) ilgi, 2) keyif, 3) şaşırma, 4) sıkıntı, 5) öfke, 6) tikslenme, 7) küçümseme, 8) korku, 9) aşağılama şeklinde ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu bu duyguların bazılarını içermektedir. Buna örnek olarak sinikler örgütlerini küçümseyebilir ve örgüte karşı öfke hissedebilmekteler. Örgütlerini düşündüklerinde onun hakkında utanma, sıkılma ve iğrenme duygularını hissedebilmekteler (Dean vd., 1998: 346).

3.4.3. Davranışsal Sinizm

Davranışsal boyuta göre sinikler, alaycı ve kibirli olmakla birlikte, örgütün gelecekteki eylemleri hakkında iddialı davranarak, küçümseyerek ve kötümser tahminler yaparak olumsuz davranışlar gösterme eğiliminde olabilirler; yani örgütün samimiyet, açıklık ve dürüstlük gibi özelliklere sahip olmadığını ifade etmektedirler (Brandes vd., 1999: 153).

Davranışsal eğilimlerin en belirgin olanı örgüte karşı güçlü eleştirel yapılmasıdır. Bunlar farklı şekillerde meydana gelebilmektedir. En bariz olanı, örgütün dürüstlük ve samimiyet gibi önemli kavramlardan yoksun olduğunu belirten ifadelerin kullanılmasıdır. Örgütsel sinikler, örgütün gelecekteki eylemleri hakkında kötümser tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Örneğin, kaliteli bir girişimin maliyetli olmaya başlar başlamaz terk edileceğini tahmin edebilirler. Son olarak,

alayıcı tutumları iletmek için belirli sözsüz davranış türlerine yönelik eğilimler kullanılabilir. Ayrıca anlamlı bakışmalar ile küçümseme gibi imalarda bulunabilirler (Dean vd., 1998: 346).

3.5. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizm ile ilgili son dönemlerde yapılan araştırmaların çoğunun sinizm türleri ilgili olarak ortak bir kaniya vardığı söylenebilmektedir. Araştırmaların tamamının belirli bir oranda sonuçlarının birbiri ile örtüştüğü ve örgütsel sinizm türlerinin beş farklı şekilde ele alınabileceği belirtilmektedir (Dean vd., 1998: 345).

3.5.1. Kişilik Sinizmi

Sinizmin bu türü ile ilgili yapılan araştırmacıların elde ettiği sonuçlara göre sinizmi insan doğasına genel bir bakış olarak değerlendirmektedirler. Kişilik sinizmi, genellikle doğuştan gelen ve değişmeyen insan davranışlarının olumsuz algısını yansıtmaktadır (Abraham, 2000: 272). Kişilik sinizmi, düşmanca eğilimlere ve başkalarına karşı olumsuz algılara odaklanmaktadır (Dean vd., 1998: 344). Kişilik sinizm türü ile ilgili yapılan çalışmalar Cook ve Medley'in (1954: 414) yapmış olduğu Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI) düşmanlık ölçeğine dayanmaktadır. Graham (1993) MMPI sinizm algıları yüksek puan alan bireylerin başka insanları bencil ve ilgisiz gördüklerini, başka insanların amaçlarını sorguladığını, başkalarından kendini koruduğunu ve güvenmediğini ifade etmektedir.

3.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Bu sinizm türüne göre, toplumun kamu kurumlarına ve çalıştıkları örgütlerine güvenmedikleri örgütsel sinizm türüdür. Diğer bir ifade ile toplumsal sinizm, toplum, kurumlara ve örgütlere karşı hayal kırıklığı barındırmaktadır ve genellikle insanların başkaları hakkındaki izlenimlerinden oluşmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989).

3.5.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizm türü üç farklı hedefe karşı gerçekleşebilmektedir. Bunlar; İş organizasyonlarına karşı, şirket yöneticilerine karşı ve diğer nesnelere karşı gerçekleşebilmektedir. Bu sinizm algısına sahip çalışan bireyler, belirlenen hedeflere karşı hor görme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz algılar taşıyabilmektedirler. Yapılan araştırmalara göre çalışan sinizmi psikolojik sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 344).

3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi değişim içi harcanan çabalarının istenen başarıyı getiremeyeceği ile ilgili sahip olunan olumsuz tutumlar olarak ifade edilmektedir. Bunun temel nedeni olarak değişim faaliyetini yerine getirecek çalışanın istekli olmaması ve düşük performans göstermesidir (Özler ve Atalay, 2011: 28). Daha önce değişim faaliyeti için girişimlerde bulunmuş ve başarısız olunmuşsa veya yeni değişim faaliyetleri girişiminde bulunulduğunda çalışanlar bunu ile ilgili olarak alaycı tutumlar takınabilmektedir. Bunun temel nedeni çalışanların yöneticilerin konuşmalarından şüphelenmeleridir (Bernerth vd., 2007: 311). Örgütsel değişim sinizmin temel hedefi değişim faktörünün olumsuz nitelikleri ile birlikte değişimin yararsızlığından oluşan bir tutum olarak ifade edilmektedir (Reichers, vd., 1997: 48).

3.5.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm rol çatışması ve rol belirsizliği altındaki hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir. Mesleki sinizm duyarsızlık, anlaşmazlık ve hassasiyet eksikliği ile ilişkilendirilebilir. Mesleki sinizm düşük statü ve saygının olduğu mesleklerde daha yaygın olarak görülmektedir (Özgener vd., 2008: 59). Bu sinizm biçimi tükenmişlik ile ilişkili olmaktadır (Delken, 2004: 16). Mesleki sinizm algısına sahip bireyler işlerini yaparken baskı hissettiklerini ve başarılarının ödüllendirilmediğini dolayısıyla işlerini yaparken fazla çaba göstermelerinin gerekli olmadığını düşünmektedirler (Stern vd., 1990: 266). Mesleki sinizme sahip olan bireylerin işlerini yerine getirirken temel yetersizliklerinin yönetimin politikalarından ve kaynakların yetersizliğinden kaynaklandığını ifade etmektedirler (Naus, 2007: 13).

3.6. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Literatürde örgütsel sinizm ile ilgili çok sayıda yapılmış olup ve örgütsel sinizmi etkileyen çeşitli faktörlerin olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bir çok araştırmacı bu faktörleri kendi arasında sınıflandırmış ve örgütsel sinizmi etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ifade etmişlerdir.

Bireysel Faktörler: Örgütsel sinizmi etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev süresi, kıdem iş özerkliği, algılanan örgütsel destek, benlik saygısı, kişilik ve eğilimlerle ilgili algılar yer almaktadır

(Dean vd., 1998). Bireysel faktörlerin örgütsel sinizm üzerinde çok fazla etkisi olmadığını ifade eden bazı araştırmalar bulunmaktadır (İnce ve Turan, 2011: 104).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel sinizmi etkileyen örgütsel faktörler arasında, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali gibi önemli faktörler yer almaktadır. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörler arasında rol belirsizliği, aşırı iş yükü, örgütsel beklentilerin karşılanmaması, düşük sosyal destek, hedef çatışması, örgütsel karmaşıklık, kararsızlık, işten çıkarılma, psikolojik sözleşme ihlalleri ve iletişim eksikliği bulunmaktadır (Reichers vd., 1997: 59). Örgütsel sinizmi etkileyen faktörler; mobing, örgütte küçülmeye gitme, rol belirsizliği, rol çatışması, uzun çalışma saatleri, liderlik tarzı, psikolojik sözleşme ihlali, adaletsizlik, ani işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans, üst düzey yönetici ücretleri, yöneticilerin işten çıkartılmaları yer almaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989).

Sinizmi etkilenen önemli faktörlerden biri işten çıkarma veya işletmenin küçülmeye gitme durumunun olmasıdır. İşten çıkartılma durumu olan bireylerin örgüte karşı sinizmi oluşabilmektedir. Bateman, vd. (1992: 786), sinizmin artmasında üç faktörün önemli olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; yüksek idari tazminat, zayıf örgütsel yapı ve ani işten çıkartma gibi faktörlerdir. Ayrıca örgütten çok yüksek bir maaş alan yöneticinin örgütün finansal anlamda zor durumda olduğunu ifade etmesi, örgüt çalışanları tarafından olumlu karşılanmamakta ve sinizmin oluşmasına neden olabilmektedir. Brandes, vd., (2008: 233), işten çıkarmaların olduğu örgütlerde sinikler işlerinin tehlikede olduğunu anladıkları için daha çok çalıştıklarını, diğer yandan işlerini kaybetme riski olmayan kişilerin ise daha az çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Andersson ve Bateman, (1997) gibi bazı araştırmacılar, sinizme yol açan faktörleri üç ayrı biçimde sınıflandırmışlardır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

- Örgütte politikalar ve uygulamalar arasında uyumsuzluk, etik dışı davranışlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve yetersiz maaş politikaları gibi iş ortamıyla ilgili özellikler.
- İşgörenlerin kararlara katılımının eksikliği, zayıf olan iletişim, değişim uygulamalarında yönetim eksikliği gibi kurumsal özellikler.

- Rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü gibi işin kendisinden kaynaklanan özellikler.

Örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden biri örgütün yönetim şeklidir. Örgütsel sinizm doğuştan gelen bir özellik değildir daha sonra öğrenilerek veya deneyimlenerek ortaya çıkmaktadır (Wanous vd., 1994: 269). Çalışanlar örgütte yöneticilerinin veya liderlerinin örgütü yönetme konusunda başarılı olmadığına inandıklarında veya onlara karşı hayal kırıklığına uğradığında sinizm ortaya çıkmaktadır.

3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm hakkında yapılan çok sayıda araştırma olup ve sonuçları ile ilgili olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Sinizm etkisi ile ilgili olarak sistematik olarak yapılmış sınırlı sayıda deneysel çalışma bulunmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627). Bazı araştırmacıların elde ettiği bulgulara göre sinizm tutumları etkilemektedir. Sinizm, çalışanların olumsuz davranma niyetine yönlendirdiği, ayrıca örgütün isteklerine uyma ve olumlu performans gösterme bakımından negatif tutum takınmalarına sebep olmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Örgütsel Sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel sinizm arttıkça çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Wanous vd., 2000: 132). Bir diğer araştırmaya göre örgüt çalışanında örgüte yönelik sinizm olduğu durumda çalışanda olumsuz davranış tutumlarının arttığı elde edilmiştir (Wilkerson vd., 2008: 2273).

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan modern araştırmaların önemli sonuçlarından biri, sinizm hem bireyler hem de örgütler için önemli sonuçlara yol açabilmektedir. Tükenmişlik önemli sonuçlarından biridir. Örgütsel sinizm örgütlerde düşük örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesine, düşük motivasyona ve duygusal tükenme gibi birçok olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Wanous vd., 1994: 269; Maslach, 2001: 397).

Sinizm ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sonuçları incelenmiş ve dikkat çeken önemli sonuçlardan birinin örgütsel vatandaşlık olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar tutarsızdır, bazı çalışmalarda örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif

bir ilişki olduğu ifade edilmiş bazılarındaki ise sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkisi olmadığını belirtilmiştir (James, 2005). Sinizmin önemli diğer sonuçları arasında devamsızlık, iş tatmini, işe bağlılık, yabancılaşma, duygusal tükenme ve performans yer almaktadır (Abraham, 2000: 269). Sinizmin sadece olumsuz sonuçlar doğurmadığı bazen olumlu sonuçlar ortaya çıkarabildiği görülmektedir. Örneğin yöneticilerin etik dışı taleplerine uyma ile sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani sinikler yöneticilerin etik dışı davranışlarını kabul etmemektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

3.8. Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmaları incelediğimizde 20. yüzyılın sonu ve 21. Yüzyılın başlarından itibaren araştırmacıların bu konu ile ilgilenmeye başladığı ve bilimsel çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir. Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmaların bir bölümünün yöntem ve sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde genel olarak örgütsel sinizm ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

3.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tablo 9. Örgütsel Sinizm İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|----------------------------|---|---|
| Kalağan ve Güzeller (2010) | Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi | Araştırma verileri Antalya ilinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile kıdemleri, eğitim durumları, branşları, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. |
| Altınöz, vd. (2011) | Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma | Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Veriler anket yardımıyla toplanmış olup istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanın örgütsel bağlılığının artması örgütsel sinizmini negatif yönde etkilemektedir. |
| Çağ (2011) | Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma | Mersin'de imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisini belirleme amacıyla yapılmıştır. Veriler anket yardımıyla toplanmış olup |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| | | istatistiki programlarda analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. |
| Efeoğlu ve İplik (2011) | Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama | Araştırma Adana ilinde bulunan çeşitli ilaç firmalarının bölge müdürlüklerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Toplanan veriler istatistiki programlarda analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. |
| İnce ve Turan (2011) | Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions | Araştırma Karaman ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışanların örgütsel düzeylerine belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında veriler anket yardımı ile Karaman ilinde çalışan kamu personellerinden elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiki paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. |
| Özler ve Atalay (2011) | A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector | Araştırma sağlık sektöründe çalışanların örgütsel sinizmleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılmıştır. Veriler Ankara ilinde bulunan özel bir hastanede çalışanlardan anket yardımı ile toplanmıştır. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak bilişsel sinizm ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. |
| Karacaoğlu ve İnce (2012) | Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği | Araştırmanın verileri Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin çalışanlarından anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm ölçeğinin Türkiye'deki ilgili örneklem grubundan toplanan verilere göre geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilmiştir. |
| Tıknaztepe (2012) | Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi | Araştırma çerçevesinde farklı sektör çalışanlarına anket formu gönderilmiş olup bu şekilde veriler elde edilmiştir. Veriler istatistiki programlarda analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre davranışsal sinizmin kідeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. |
| Erdoğan ve Bedük (2013) | Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma | Araştırma verileri Karaman Devlet Hastanesi ve ek binalarında çalışanlardan anket aracılığı ile toplanmıştır. Verileri istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizmin bazı boyutları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki elde edilmiştir. |
| Mete (2013) | Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education | Araştırma verileri Trakya bölgesinde bulunan üç üniversitede çalışan akademik personelden anket yardımı ile toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışı üzerinde olumsuz ve tutarlı bir etkiye sahip |

| | | |
|--------------------|--|---|
| | | olduğu tespit edilmiştir. |
| Karadağ vd. (2014) | Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: the Study of Structural Equation Modeling | Araştırmanın verileri Eskişehir ilinde bulunan çeşitli ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerden anket yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistiki paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm okul kültürü ve akademik başarıyı olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. |
| Akdemir vd. (2016) | Örgütsel Sinizm İle İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma | Araştırma verileri Munzur ve Kafkas Üniversitesinde çalışan akademik, idari ve yardımcı personelden anket yardımı elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm ile iş performansı arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. |

3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tablo 10. Örgütsel Sinizm İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|-------------------|---|---|
| Andersson (1996) | Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework | Araştırma sinizm kavramını açıklamak amacıyla çeşitli literatür incelemeleri yapılarak çalışan sinizmini etkileyen faktörleri belirlemek için psikolojik sözleşme ihlali teorisi kullanılmıştır. Psikolojik sözleşmeler ve bunların ihlali ile ilgili literatür oluşturulmuş ve çalışan sinizmi için bir kavramsal çerçeve sunulmuştur. |
| Brandes (1997) | Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences | Araştırma verileri anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırmada ilk aşamada örgütsel sinizm kavramının farklı disiplinlerde tanımlamaları incelenerek sinizm için yeni bir kavramsal yapı oluşturmaktadır. Daha sonra örgütsel sinizm ile ilgili ölçek geliştirilmesi yapılmış ve literatüre ciddi katkı sağlanmıştır. |
| Dean vd. (1998) | Organizational Cynicism | Araştırmanın temel amacı çok sayıda çalışanın örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilemesinin temelinde ne yatmaktadır. Bunun detaylı literatür taraması yapılmış olup bunun ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçevede örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutlarının olduğu ifade edilmiştir. |
| Abraham (2000) | Organizational Cynicism: Bases and Consequences | Araştırmada temel amaç iş yerinde bulunan beş farklı sinizm çeşidini açıklamak ve bunların duygusal sonuçlar ile olan ilişkisini ifade etmektir. Elde edilen bulgulara göre, toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizmin nedeni psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkili olabilir. Meslek sinizmi tükenmişlik ile ilgili olabilir. Kişilik sinizmi doğuştan gelen düşmanlık ile ilgili olabilir. |
| FitzGerald (2002) | Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style | Araştırma verileri Amerika Birleşik Devletleri'nde imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlardan anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programlarında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletsizlik örgütsel sinizmin önemli nedenlerin biri olduğu ifade edilmiştir. |

| | | |
|------------------------|--|---|
| Johnson vd. (2003) | The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. | Araştırma verileri Amerika Birleşik Devletleri'nde bankacılık sektöründe çalışanlardan anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistiki programda analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bireyin özgün bakışı örgütteki ihlallere karşı çalışanların tepkilerini önemli derecede etkilediği ifade edilmiştir. Bu bağlamda kurumların psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanlarında örgütsel sinizmin kişisel sonuçları ile ilgilenmesi gerektiği ifade edilmiştir. |
| James (2005) | Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems | Araştırma verileri Amerika Birleşik Devletleri'nin Güneydoğu bölgesinde bulunan kırsal okul bölgesinde müdürlerden, öğretmenlerden ve diğer personellerden anket yardımı ile toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre dört işyeri algısının (örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek algıları) örgütsel sinizmi önemli ölçüde etkilediğini ve çalışma kontrol mekanizmasının algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin iş gerginliğini, öğretmen tükenmişliğini, üretken olmayan çalışma davranışı ile pozitif bir ilişki sergilediği ifade edilmiştir. örgütsel sinizm ile bireysel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. |
| Brown ve Cregan (2008) | Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement | Araştırma kapsamında veriler kamu çalışanlarından anket yardımı ile toplanmış ve istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanın aktif olarak işletmedeki süreçlere katılımının sağlanması örgütsel sinizm düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılması işletmeler için önem taşıdığı ifade edilmiştir. |
| Wilkerson vd. (2008). | A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior | Araştırma verileri iki farklı üniversitede çalışan öğrencilerden anket yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler İstatistik programında analiz edilmiştir. elde edile bulgulara göre örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. |
| Volpe (2011) | Moral Distress, Cynicism and Internalization of Values in Nurses | Araştırma verileri Amerika Birleşik Devletleri'nde hastanelerde çalışan hemşirelerden anket yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgulara göre sinizm ahlaki sıkıntılarının önemli bir sebebi olduğu yapılan analizlerde ortaya konmuştur. Ayrıca sinizm ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmiştir. |

3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Hakkında Değerlendirme

Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerine karşı takınmış oldukları ve örgütün faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına yol açan birden çok faktör bulunmaktadır. Bunun ile ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına çalışmamızda yer verilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arsında ilişki genel olarak negatif olmaktadır. Örgütte kazanımların

dağıtımı, yöneticilerin davranış şekli ve iş dağılımların yapılaş şekli örgütsel sinizmi etkilemektedir. Örgütsel adaletsizliğin örgütte bir defa yaşanması sinik olan bireyler örgüte karşı devamlı olumsuz tutum takınmalarına neden olabilmektedir. Yani birey adaletsizliği bir defa gördüğünde örgütte adaletsizliğin devamlı olarak yapıldığını bunun düzeltilmeyeceği algısını taşımaktadır. Diğer yanda yöneticilerin çalışanları eyleme geçirirken onlara yönelik davranışlarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Örgütteki çalışanlara yönelik gösterilecek farklı davranış biçimleri sinik bireylerin kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olabilmektedir. Örgüt çalışanlarının aynı ortamı paylaştığı durumda yöneticinin bireylere yönelik özel tutumlar sergilemekten kaçınması önem taşımaktadır. Genel olarak ifade etmek gerekirse bir örgütte adalet mekanizması ne kadar doğru işlerse bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri o derece düşmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Dördüncü bölümde, iş tatmini kavramı ve önemi ifade edildikten sonra iş tatmini ile ilgili teoriler açıklanmış, iş tatminini etkileyen faktörler ifade edilmiş ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara yer verildikten sonra iş tatmini ve örgütsel adalet ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Örgütsel rekabetin yirminci yüzyılın sonlarında artmaya başladığı ve günümüzde de etkisini çok ciddi bir şekilde sürdürdüğü görülmektedir. Örgütler devam eden bu rekabet içerisinde sektörde ayakta kalabilmek ve hayatlarını devam ettirmekte güçlükler yaşamakta bununla birlikte çeşitli problemler ile karşılaşmaktadırlar. Örgütler karşılaştıkları problemleri bazı kaynaklardan yardımlar olarak daha kolay aşabilmektedirler. En önemli kaynakların başında ise örgüt çalışanları gelmektedir. Türkiye'nin önemli iş adamlarından Sakıp Sabancı "İnsan kaynaklarına yapılan yatırım en önemli yatırımdır" ifadesi ile insan kaynaklarının önemine değinmiştir. İnsan kaynaklarının daha etkin ve verimli çalışabilmesi için tatmin edilmesi çok önemlidir. Tatmin edilen birey örgüte karşı yüksek performans ve verim göstererek örgütün büyümesine ciddi anlamda katkı sağlayabilmektedir.

4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini ile ilgili araştırmalar yetmiş yılı aşkın bir süredir devam etmektedir. Bu araştırmaların çoğundan iş tatmini finansal teşvikler ile sağlandığı ileri sürülmektedir (Fichter ve Cipolla, 2010: 256). Literatürde İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmaların geçmişi Taylor (1911), Mayo (1945) ve Maslow (1943) tarafından yapılan çalışmalara dayandırılmaktadır. Taylor (1911), tarafından yapılan çalışma önemli çalışmalardan arasında yer almaktadır. Çalışmasında memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkiye değinmiş, ekonomik faktörlerin en önemli etken olduğunu ifade etmiş ve bir kuruluşün başarısının çalışanlarının başarısına bağlı olduğunu belirtmiştir. Sonraki dönemde Mayo (1945) yapmış olduğu Hawthorne araştırması ise iş tatmini ve motivasyon ile ilgili önemli çalışmalardan biri olmuştur. Araştırmada bireyin motivasyonunun artırılmasında ekonomik faktörlerin yanında fiziksel ve sosyal faktörlere dikkat çekilmektedir (Gaspar, 2006). Maslow (1943:

370), yapmış olduğu araştırmada bireylerin farklı dönemlerde farklı ihtiyaçlarının olduğunu ve bireyin tatmin ve motivasyonun sağlanması için bu ihtiyaçlarının bilinmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. İş tatmini ile ilgili binlerce çalışma yapılmış olmasına rağmen araştırmacılar iş tanımını ile ilgili olarak henüz ortak bir tanım üzerinde anlaşamamışlardır (Wickramasinghe, 2009: 413). Ortak bir tanım üzerinde anlaşamamış olmalarının ana faktörlerinden bazılarını araştırmacıların değer, inanç ve ilgi alanlarındaki farklılıklar oluşturmaktadır (Al Jenaibi, 2010: 60). İş tatmini, örgütsel davranış ve kişisel satış ile ilgili çalışmalarda en sık araştırılan değerkenler arasında yer almaktadır (Bradford, vd., 2009: 383).

İş tatmini, “alışanın iş veya iş ile ilgili deneyimlerinin değerlendirilmesinin sonucunda ortaya çıkan zevkli veya pozitif bir duygusal durum” olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976: 1304). Çeşitli araştırmacılar, iş tatmini kavramını her durumda çalışanın zihninde kalan kararlı bir eğilim olarak tanımlamışlardır (Oplatka ve Mimon, 2008: 135). İş tatmini, bireyin işe karşı olumlu veya olumsuz tutumları ile ilgili değerlendirmelerden meydana gelmektedir (Pepe, 2010: 99).

İş tatmini kişinin işine yönelik genel hissini yansıtmaktadır. Çeşitli bileşenler ve değerkenler bireyin işine karşı olan memnuniyet tepkisini oluşturmaktadır. İş tatmini “bir kişinin ‘işimden memnunum’ ifadesini söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir bileşimi” olarak açıklanmaktadır (Hoppock, 1935: 47). İş tatmini, bir çalışanın işi için sahip olduğu duygular olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Weiss, 2002: 279). İş tatmini, çalışanın geçmiş deneyimleri, mevcut koşulları ve mevcut istihdam alternatiflerine dayanarak kendi işi hakkında geliştirdiği duygular şeklinde ifade edilmektedir (Balzer, vd., 1990). Vroom (1964: 99) İşgörenin iş veya iş tecrübesini değerlendirmesi neticesinde hoşuna giden veya ortaya çıkan olumlu duygusal durumun iş tatminini sağladığını belirtmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). İş tatmininin insanlar için ekonomik ve sosyal açıdan önemli bir yeri bulunmaktadır (şirikci, 2013: 28).

Teknolojinin hızlı bir şekilde geliştiği çağımızda işletmelerin gelişen bu teknolojiye ulaşması küreselleşen dünyada mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgütler rekabette kendilerini avantajlı kılacak faktörlere odaklanmaları gerekmektedir. Faktörlerden en önemlisi insandır. İnsanlar kendi hayatlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları örgütlerde geçirmektedirler. Dolayısıyla bireylerin iş hayatları aynı

zamanda onların sosyal hayatlarını da etkilemektedir. Çünkü aynı iş ortamını paylaşan bireyler genellikle sosyal yaşamlarındaki faaliyetlerini de birlikte planlamaktadırlar. İşgörenin örgüt içinde iş tatmininin sağlanması, bireyin hem iş yerinde hem de sosyal ortamda mutlu olmasını sağlamaktadır (Tor ve Esengül, 2011: 53).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bulunduğu sektör fark etmeksizin iş tatmini sağlayamayan örgütlerin birçok problem ile karşılaştığı görülmektedir. Bunlar; performans düşüklüğü, devamsızlık, gecikme, düşük verimlilik, moral düşüklüğü, işgören devir hızında artış, yabancılaşma, stres gibi sonuçlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Cable ve Edwards, 2009: 654). İş tatmini yüksek olduğu durumlarda, stres düşüklüğü, üretkenlikte artış, örgütsel büyüme, düşük devamsızlık ve çalışanlarda motivasyon artışı ortaya çıkmaktadır (Rothausen vd., 2009: 681). Tatmin edilmiş çalışanlar daha özverili, daha üretken ve işlerine kendilerini adanma eğilimleri göstermektedir. Dolayısıyla iş tatmini sağlayan işletmeler amaçlarına ve hedeflerine daha kolay ulaşmaktadır.

4.2. İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Teorileri

İş tatmini ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış ve iş tatmini farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Kapsam teorileri ve süreç teorileri iş tatminin kavramsallaştırılmasına ve tam olarak anlaşılmasına yardımcı olan teoriler olmuştur (Udechukwu, 2009: 69).

4.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri genel olarak ihtiyaçların karşılamasına dayanmaktadır. Bu teoriler, bireyler içinde hangi davranışların güçlendirilebileceği, yönlendirilebileceği, sürdürülebileceği veya durdurulabileceği ve bireyleri motivasyonunu sağlayan özel ihtiyaçların belirlenmesine odaklanmıştır. Literatürde genel olarak kabul görmüş kapsam teorileri arasında , Maslow'un ihtiyaç teorisi, Alderfer'in ERG teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'ın başarıya ihtiyacı teorileri yer almaktadır (Gibson vd., 1994).

4.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İş tatmini ile ilgili teori çalışmaları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine kadar dayanmaktadır. Maslow'un yapmış olduğu çalışma birçok motivasyon teorisi

için ilham kaynağı olmuştur. Maslow'un oluşturduğu ihtiyaçlar piramidinde insan ihtiyaçları birbirini artan şekilde takip eden beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; a) fizyolojik ihtiyaçlar, b) güvenlik ihtiyaçları, c) ait olma ve sevgi ihtiyacı, d) statü ve saygınlık ihtiyacı, e) kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ifade edilmiştir (Keczer, 2010: 9). Maslow, insanlar ihtiyaçları karşılandıkça yeni ihtiyaçların ortaya çıktığını belirtmektedir. İnsanlar ihtiyaçlarını piramidin en alt katmanında bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile karşılamaya başlamaktadırlar. Alt kademedeki ihtiyaçlar karşılandıkça üst kademelerdeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin alt kademedeki ihtiyaçları karşılandıktan sonra daha sonraki süreçlerde bu ihtiyaçların karşılanması motive edici bir etki oluşturamamaktadır (Bateman ve Snell, 1996). Maslow ihtiyaçların hiyerarşik olarak ortaya çıktığını ifade etmiş ve her ihtiyaç karşılandıkça yeni ihtiyacın ortaya çıktığını belirtmiştir. Yani birey ilk önce fizyolojik ihtiyaçları ile motive edilebilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir bireyi artık fizyolojik ihtiyaçlar ile motive etmek zor olmaktadır. Dolayısıyla bu birey artık güvenlik ihtiyaçları ile motive edilebilmektedir. Maslow'un geliştirmiş olduğu bu teorinin motivasyon teorileri içinde önemli bir yeri bulunmaktadır.

4.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg vd. (1959), iş tatminin sağlayan iki temel faktörün bulunduğu bir iş tatmini teorisi geliştirmişlerdir. Bu faktörler hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak belirlemişlerdir. Hijyen faktörleri, ücret, iş güvenliği kişilerarası ilişkiler gibi dışsal faktörler olarak kabul edilmiştir (Brislin, vd., 2005: 87). Motivasyon faktörleri ise, terfi, büyüme, sorumluluk ve tanınma gibi içsel faktörler olarak kabul edilmiştir. Herzberg vd. (1959) hijyen faktörlerinin iş tatminini arttıramayacağı fakat iş memnuniyetsizliğini azaltacağı belirtmişlerdir. Bunun yanında motivasyon faktörlerinin iş tatminini arttıracığı fakat iş tatminsizliğini azaltmayacağı belirtmişlerdir. Herzberg (1968: 87), iş tatmin faktörlerini hijyen faktörleri (dışsal tatmin) ve motivasyon faktörleri (içsel tatmin) şeklinde ifade etmiş ve bu faktörlerin alt bileşenleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Herzberg'in (1968) Çift Faktör Teorisi

| Motivasyon Faktörleri (İçsel Faktörler) | Hijyen Faktörleri (Dışsal Faktörler) |
|--|---|
| Tanınma Başarı Büyüme Olasılığı Terfi Sorumluluk İşin Zorluğu | Maaş Kişilerarası İlişkiler-Yöneticiler Kişilerarası İlişkiler-Astlar Kişilerarası İlişkiler-Aynı Konumdakiler Denetim Şirketi Politikası ve Yönetim Şekli Çalışma Koşulları Kişisel Yaşam Faktörleri Mevki İş Güvenliği |

4.2.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi

Alderfer (1969: 142), Maslow tarafından geliştirilen bireysel ihtiyaçlar hiyerarşisini kabul etmiş ve bunu kendi düşünce yapısına göre revize etmiştir. Ayrıca Maslow tarafından geliştirilen beş ihtiyaç hiyerarşisinin yerine, Alderfer ERG motivasyon teorisi olarak bilinen üç ihtiyaç önermiştir. Yani Maslow'un beşli ihtiyaç hiyerarşisinin yerine üçlü bir ihtiyaçlar hiyerarşisi önermiştir (Gibson vd., 1994). İlk aşamada Alderfer, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının varoluş ihtiyaçları (E) ile benzerlik gösterdiğini ifade etmiş ve bu ihtiyaçların gıda, hava, su, giyinme, çalışma koşulları gibi unsurlardan oluştuğunu belirtmiştir. İkinci aşamada Alderfer, Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile ilişki ihtiyaçlarının (R) benzerlik gösterdiğini ifade etmiş ve bu ihtiyaçların aile veya sosyal ortamlarda kabul edilme ve sevilme unsurlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Üçüncü aşamada Alderfer, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının gelişme (büyüme) ihtiyaçları (G) ile benzerlik gösterdiğini ifade etmiş ve bu ihtiyaçların üretkenlik, yaratıcılık, kişinin ideal benliğindeki başarı unsurlarından oluştuğunu ifade etmiştir (Chang ve Yuan, 2008: 46).

Tablo 12. Maslow ve Alderfer Teorilerinin Bileşenleri

| Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi | Alderfer'in (1969) ERG Teorisi |
|--|---------------------------------------|
| Fiziksel İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyaçları | Varoluş İhtiyaçları |
| Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı | İlişki İhtiyacı |
| Statü ve Saygınlık İhtiyacı Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı | Gelişme İhtiyacı |

4.2.1.4. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın teorisi (McClelland, 1961; Stahl, 1986) motivasyonu sağlayan üç tür ihtiyaca odaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar başarı, güç ve bağlılık(ilişki) ihtiyaçları şeklinde sıralanmaktadır. Birincisi; başarıya ihtiyaç duyma, yani üstün olma, hedeflere ulaşabilmek için başarılı olma ihtiyacı, ikincisi; güç ihtiyacı yani başkalarının davranışlarını kontrol etme ona etkileme ihtiyacı, üçüncüsü ise; bağlılık(ilişki) ihtiyacı yani yakın kişiler tarafından sevilme ve onlar ile sağlıklı ilişkiler kurabilme ihtiyacı olarak belirtilmektedir. McClelland'ın teorisi, güçlü bir ihtiyacın bireylere tatmin ve motivasyon elde etmek için belirli davranışları kullanma konusunda ilham verdiği inancına odaklanmaktadır (Lilly, vd., 2006). Teorinin toplumun kültüründen elde edilen ve öğrenilen bilgiler ve kazanımlar ile bağlantısı bulunmaktadır. Eğitim ve öğretim bir kişinin ihtiyaçlarını artırmak ve etkilemek için kullanılabilir. Örgütün hedefleri ile tutarlı olan ihtiyaçlar eğitim yolu ile geliştirilebilir. Christiansen'e, (2014) göre, bu teorinin zayıf yönlerinden biri kamu sektöründe çalışanların ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılamamaktadır. Bu teori kamu çalışanlarının iş güvenliği, hizmet ve arkadaşlık gibi faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Fakat ekonomik faktörlerin motivasyondaki önemine çok dikkat edilmemektedir.

4.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri ile ilgili araştırmalarda rasyonel bilişsel sürece dayalı çabalara odaklanılmıştır (Mustata vd., 2011: 169). Süreç teorileri genellikle bir davranışın nasıl başlatıldığı, nasıl yönlendirildiği, sürdürüldüğü ile ilgilenmektedir (Gibson vd., 1994). Süreç teorilerinin anlaşılmasında etkili olan araştırmacılar ve teorileri şu şekildedir; Adam'ın eşitlik teorisi, Vroom'un beklenti teorisi, Porter ve Lawler' in geliştirilmiş beklenti kuramı ve Locke'un amaç kurma teorisidir (Udechukwu, 2009: 69).

4.2.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

İş tatmini ile ilgili çalışmalara Vroom (1964: 99) Beklenti teorisi ile önemli katkı sunmuştur. Vroom'a göre bir kişinin bir iş için gayret göstermesi üç faktöre bağlı olmaktadır. Birincisi valans (değer) yani kişinin ödülü arzulama derecesi, ikincisi beklenti, üçüncüsü ise araçsallıktır. Valens (değer) unsuru, bireyin bir sonucu elde etme isteği veya ödülü arzulama derecesini yansıtmaktadır. Birey amaca

ulaşmak istiyorsa valans (1), amaca ulaşmak istemiyorsa valans (-1), eğer birey amaca karşı kayıtsız ise valans (0)'dır. Valens değeri +1 ile -1 arasında değişebilmektedir. Valans değerinin yüksek olması kişinin daha çok çaba göstermesini sağlamaktadır. Beklenti unsuru, bireyin belli bir davranışı gösterdikten sonra belli bir sonuca ulaşacağına olan inancının şiddetini yansıtmaktadır. Birey belirli bir davranışı gösterdikten sonra amaca ulaşacağına olan inancı varsa beklenti (1), birey nasıl davranırsa davranışın amaca ulaşamayacağına inanıyor ise beklenti (0)'dır. Bu bağlamda beklenti 0 ile 1 arasında değişen bir kavram olarak ifade etmek mümkündür. Araçsallık unsuru, birinci kademede elde edilen sonuçların ikinci kademede daha farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği inancına dayanan subjektif yaklaşımlardır (Erdem, 1998: 54). Vroom'un Beklenti teorisi, bireylerin zevki üst düzeye çıkarmak ve ağrıyı en aza indirmek istediği felsefesine dayanmaktadır. Vroom, bireyler bekledikleri sonuçlara ve seçeneğe verdiği değere göre davranışlar gösterdiklerini ifade etmektedir (Borders, vd., 2004: 539).

4.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1963) tarafından geliştirilen bu teoriye göre birey göstermiş olduğu çaba ve bunun karşılığında elde ettiği kazanım ile aynı örgütte çalışan bir bireyin göstermiş olduğu çaba ve elde ettiği kazanım ile karşılaştırmaktadır. Birey bu karşılaştırmalar neticesinde bir eşitsizlik olduğunu fark eder ise bu eşitsizliği giderecek davranışlar sergilemektedir. Bunlar; a) Örgüt için harcamış olduğu çabasını değiştirecektir (düşük verim ile çalışma), b) Sonucun değiştirilmesini talep etme (daha yüksek ücret veya ödül isteme), c) örgütteki diğer çalışanların yüksek oranda çalışma gayretlerini azaltmağa çalışma, d) işi terk etme gibi davranışlar olarak sıralanabilmektedir (Erdem, 1998: 55). Çalışanlar örgütte kendilerine karşı bir eşitsizlik durumunun olduğunu algıladıklarında memnuniyetleri azalacak ve tatmin düzeyleri düşecektir. Eşitlik teorisine göre bireyin motivasyonunun sağlanması örgütün bireylere karşı adil olarak davranmasına bağlı olmaktadır. Diğer bir ifade ile eşitlik teorisinin temeli çalışanların adaleti değerlendirme şekline bağlı olmaktadır (Joseph ve Dai, 2010: 151).

4.2.2.3 Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu teori Vroom'un teorisini temel almakta ve bazı noktalarda bu teoriye yeni eklemeler yapmış bulunmaktadır. Bu teoriye göre de bir kişinin motivasyonunu

etkileyen önemli faktörler valans(değer) ve beklentidir. Fakat gösterilen yüksek çaba her zaman yüksek performans ve sonuç vermemektedir. Bireyin bilgi ve beceri düzeyi ile algılamış olduğu rol bireyin performansını önemli oranda etkilemektedir. Yani bir birey gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneğe sahip değilse ne kadar isterse istesin ve gayret gösterebilir başarılı olamayacaktır. Başarıyı elde etmek için öncelikle olarak bilgi, beceri ve yetenek eksikliğini gidermelidir. Bireyin motivasyonunu etkileyen bir diğeri ise rol, birey örgütün kendisinden beklediği rolü tam anlamıyla bilmesi ve rol çatışması yaşamaması onun motivasyonunu sağlamakta önemli bir faktördür. Rol çatışmasının azaltılması örgüt için önemli bir unsurdur (Gallagher, 2002:469).

4.2.2.4. Locke'nin Amaç Kurma Teorisi

İş tatmini ile ilgili geliştirilmiş en önemli teorilerden biri Locke (1969: 309) tarafından geliştirilmiş Amaç Kurma teorisidir. Bu teoriye göre bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar onların motivasyonunun derecesini belirleyen önemli faktördür. Ulaşılması zor olan bir amaç belirleyen bir kişi ulaşılması kolay olan bir amaç belirleyen kişiye oranla daha çok gayret göstermesi gerekmektedir (Erdem, 1998: 56). Yöneticiler çalışanları etkili bir şekilde motive etmek için amaçlar belirlerken zor, ulaşılabilir, kesin, kabul edilebilir ve ölçülebilir amaçları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Bateman ve Snell, 1996).

4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini etkileyen faktörler ile ilgili olarak yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, iş güvenliği, büyüme ve gelişme, terfi fırsatları, çalışma koşulları, performansın tanınması, finansal ödüller, pozisyon ve statü, karar verme fırsatı gibi faktörler yer almaktadır. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda iş tatminini etkileyen faktörler olarak: iş niteliği, iş güvenliği, şirket, kariyer, iş arkadaşları, maaş, yönetim, çalışma saati, kazanç ve çalışma koşulları olarak belirtilmektedir. İş tatminini etkileyen içsel, dışsal ve bireysel faktörler ile ilgili olarak aşağıda detaylı bilgiler verilmiştir.

4.3.1. İçsel Faktörler (Motivasyon)

İş tatmini etkileyen faktörler arasında güdüleyici veya motive edici faktörler bulunmaktadır. Weir (1976) ve Syntak, vd., (1999: 26) göre, aşağıdaki faktörler iş tatminini etkileyen önemli iç faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

Başarı: Çalışanların belirli yetenekleri bulunmaktadır ve bu yeteneklerine göre başarılı olabileceği pozisyonlara yerleştirilmeleri gerekmektedir. Her pozisyon için net, ulaşılabilir hedefler ve standartlar belirleyerek ve çalışanların bu hedeflerin ve stratejilerin ne olduğunu bilmeleri sağlanmalıdır. Bireyler ayrıca, ne yaptıklarına dair düzenli ve zamanında geri bildirim almalı ve işlerinde yeterince zorlandıklarını hissetmelidirler.

Tanınma: Örgütün her seviyesindeki bireyler, işteki başarılarından dolayı tanınmak ister. Çalışanlar, iyi işlerinden hemen sonra iyi bir şey yaptıkları için takdir edilmelidirler. Bir çalışan örgüt için herhangi bir başarı sağladığında veya bir probleme çözüm ürettiği zaman bunun ile ilgili programlar yapılabilir ve programlar aracılığıyla bu başarıyı sağlayan bireyler tanıtılabilir ve bu şekilde motivasyonları artırılabilir.

İşin Niteliği: Çalışanların yaptıkları görevin önemli ve anlamlı olduğuna inanmalarını içermektedir. Çalışanlar için hedefler belirlemek ve onların çabalarının olumlu sonuçlara yol açtığını ve katkıda bulunduğunu, çalışanların hedeflerin başarılmasına katkıda bulunduğunu hatırlatmak ve vurgulamak çok önemlidir. Başarı öyküleri ve olayları, bir çalışanın eylemlerinin kuruluştaki nasıl gerçek bir fark yarattığı konusunda paylaşılmalıdır. Ayrıca çalışanlara, uygulamanın başarılı olmasını sağlayan genel süreçler için çalışmalarının nasıl gerekli olduğu gösterilmelidir. Çalışanlar böyle bir durumda yaptıkları işlerin önemli olduğunun farkına varacaklar daha çok motive olup işlere daha sıkı sarılacak ve verimliliklerini artıracaklardır.

Sorumluluk: Sorumluluk, çalışanları örgütteki işler için harekete geçiren önemli bir faktördür. Çalışanlarına görevlerini yerine getirirken onlara yetki verilmesi, onların daha özgür hareket etmesi ve kendilerini örgütün bir parçası gibi görerek daha çok sorumluluk almalarını sağlayacaktır. Örgüt çalışanları kariyer noktasında ilerledikçe onlara daha çok iş yükü yüklenmeli ve buna bağlı olarak daha çok sorumluluk verilmelidir. Çalışanların sorumluluk bilinç düzeyinin yüksek olması örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çünkü değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde örgütlerin bu değişime cevap verirken hızlı kararlar alması gerekiyor. Bu bağlamda sorumluluk sahibi çalışanlar kritik dönemlerde riski üstlenerek örgüt için hayati önem taşıyan faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilirler.

Kariyer İmkânları: Yapılan birçok araştırmaya göre kıdem ile iş tatmini arasında doğru yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgüt içerisinde çalışan bir bireyin kıdeminin artırılması aynı zamanda çalışanın iş tatminini de arttırmaktadır (Özdemir, 2007: 5). Çalışanların mevcut iş veya konumdan örgütte daha yüksek bir seviyeye geçebilmesi ile ilgili fırsatlar sunulmalıdır. Hatta çalışanların uzman olabilmeleri için yüksek sertifikalar almalarına izin verilip desteklenmelidir.

4.3.2. Dışsal Faktörler (Hijyen)

İş tatminini etkileyen dışsal faktörler arasında Herzberg tarafından açıklanan faktörler aşağıda verilmiştir.

Ücret (maaş): Çalışma hayatında bireyin iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. Bunun nedeni ise paranın bireyin ihtiyaçların karşılanmasındaki en önemli araç olmasıdır. Fakat bu faktörün yöneticiler içinde en önemli faktör olduğu söylenememektedir (Tutar, 2007). Birey örgütte çalışması neticesinde aldığı ücretin adil olması onun motive edilmesinde ve iş tatminin sağlanmasında önemlidir. Örgütte çalışanlar kazandıkları ücret ile yönetimlerin kendileri hakkındaki görüşlerini anlamaktadırlar. Yüksek ücreti memnuniyet, düşük ücreti ise memnuniyetsizlik olarak algılayabilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2018: 116).

Yönetici Davranışı: Bir örgütte yönetim konumuna atanacak kişilerin doğru ve sağlıklı bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Bu kademe kendi içerisinde önemli zor görevler içermekte ve iyi liderlik becerileri ve tüm çalışanlara adil davranma yeteneği gerektirmektedir. Yapılan bazı araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanı dikkate alarak davranış gösteren yöneticiler işi dikkate alarak davranış sergileyen yöneticilere göre daha çok iş tatmini sağlamaktadır. İş dikkate alarak davranış sergileyen yöneticilerin çalışanları yöneticilerini ücret artışı, terfi ve ek ikramiye sağlayan bir aracı olarak görmektedirler. Çalışanı dikkate alarak davranış sergileyen yöneticilerin çalışanları yöneticilerini samimi ve dostane ilişkiler kuran onlara değer veren biri olarak görmektedirler (Türkoğlu, 2011: 22).

Çalışma Koşulları: Çalışanların çalışma ortamları onların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş yerinin fiziksel koşullarının iyi olması çalışanların hem motivasyonunun hem de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Modern ekipman

ve tesislerin, kaliteli mobilyaların, iyi havalandırılan ofislerin, ışıklandırma, gürültü, güvenli çalışma ortamı vb. sağlanması, örgütteki iş tatminini etkileyen bazı faktörler arasında yer almaktadır (Gül vd., 2008).

İş Güvencesi: iş güvenliği işten çıkarılma tehditlerinden, sık sorgular, taciz, ayrımcılık, zorbalık gibi faktörlerden oluşmaktadır. İş güvenliği olmayan bir çalışanın tatmin düzeyi düşük olmaktadır. Eğer bir çalışanın iş güvenliği yok ise bu sadece onun tatmin düzeyini etkilemeyecektir aynı zamanda birey kendini güvende hissetmediği için alternatif işlere bakmak için araştırmalar yapabilmektedir. İş yerinde iş güvenliğinden bahsettiğimizde sadece işini kaybetme değil aynı zamanda bireyin ayrımcılık ve benzeri unsurlarda iş tatminini etkilemektedir.

Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler: Örgüt içerisinde çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması ve iyi bir sosyal ortamın oluşturulması aynı zamanda iş tatminini de sağlamaktadır. Örgütteki çalışanlar kendi aralarında yardımda bulunuyor ve birbirlerinin eksikliklerini gidermede yardımcı oluyorlar ise bu iş tatminini sağlamada önemli bir etkisi olmaktadır. Bir birey çalıştığı işi sevmese bile çalışma arkadaşlarını sevmesi onun iş tatminini sağlayabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2018: 117).

4.3.3. Bireysel Faktörler

İş tatmini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kişilik gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Yaş: Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların neticesinde her ne kadar farklı görüşler ortaya konulsa da genel olarak yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Genç yaştaki çalışanların terfi ve farklı iş kollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması onların tatmin olmamasına neden olmaktadır (Gürkan, 2006). Yaş ilerledikçe çalışanların terfi olanakları artmakta ve bununla birlikte bireyin elde ettiği ödüller ve kazanımlarda artmakta ve çeşitlenmekte bu durumda iş tatmininin artmasına önemli katkı sağlamaktadır (Davis, 1988; Aktaran, Tatlı, 2008: 8). Gençler çalışma hayatının başlangıcında ve ilk defa işe yerleştirmenin skıntılarını yaşamaktadırlar. Ayrıca gençlerde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böylesi bir iş ve iş ortamına sahip olmak genç yaşta çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir (Güven vd., 2005:131).

Cinsiyet: Kadın ve erkek çalışanların örgüte yönelik beklentileri farklı olduğu için iş tatmin düzeyleri veya oranları farklı olabilmektedir. Cinsiyet farklılığının iş tatmini üzerine etkisine yönelik yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha yüksek bir iş tatminine sahip olduğu ve bunun en önemli sebebinin ise kadınların beklentilerinin daha az olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Aktay, 2010: 30).

Eğitim Durumu: Yapılan birçok araştırmada iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim düzeyi düşük olan bireylere göre iş tatminlerinin daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Türkoğlu, 2011: 22). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütte verilecek olan ödül, ikramiye gibi kazanımlardan öncelikli olarak yararlandıkları için bu çalışanların iş tatminleri yüksek olmaktadır (Tiryaki, 2005: 14).

Medeni Durum: Medeni duruma göre bireylerin iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiğine ilişkin yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada elde edilen sonuca göre evlilik kadın çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu fakat erkek çalışanların iş tatminleri üzerinde bir etkisi olmadığı belirtilmiştir (Aktay, 2010: 32).

Kişilik: Genel olarak sert bir mizaca sahip, çevresindekilere karşı devamlı olumsuz bir tutum sergileyen çalışanlar başkaları ile olumlu ilişkiler kurmakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla bu karakter yapısına sahip insanlar daha çok tatminsizlik hissetmektedirler. Başka bir bakış açısına göre özel hayatında mutluluğu bulamayan bireyler iş hayatında bu mutluluğu arayacaktır. Fakat bu bakış açısı tam olarak onaylanamamıştır (Aktay, 2010: 32). Genel anlamda öz güveni yüksek ve öz benliği gelişmiş çalışanların tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır (Keleş, 2006: 14).

İş tatmini etkileyen faktörler birçok çalışmada farklı şekilde verilmiştir. Aşağıdaki tabloda bunlar bireysel, örgütsel, içsel ve dışsal faktörler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 13. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

| Bireysel Faktörler | Örgütsel Faktörler | İçsel Faktörler | Dışsal Faktörler |
|---------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| Yaş | Ücret | Başarı | Ücret |
| Cinsiyet | Kariyer İmkânı | Tanınma | Yönetici Davranışı |
| Eğitim Durumu | İş Güvenliği | İşin Niteliği | Çalışma Koşulları |
| Medeni Durum | Çalışma Koşulları | Sorumluluk | İş Güvenliği |

| | | | |
|---------------|---|-------------------|-----------------------------------|
| Kişilik Statü | Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler Yönetim Tarzı | Kariyer İmkânları | Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler |
|---------------|---|-------------------|-----------------------------------|

4.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminin ve tatminsizliğinin bireyler ile örgütler için birçok olumlu ya da olumsuz sonucu bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre insan sağlığını tehdit eden en önemli faktörlerden biri strestir. İş tatmin düzeyinin yüksek olması bireylerin bu stres düzeyini düşürmekte daha sağlıklı bir hayat yaşamasını sağlamakta ve özel hayatını daha mutlu bir şekilde yaşamasına katkı sağlamaktadır. İş tatmini düzeyinin yüksek olması işe geç gelmeyi, devamsızlık ve işten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte performansı ve verimliliği artırmaktadır. Tatmin olan çalışanın performansının artması aynı zamanda örgüte sağlayacağı faydanın ve getirinin artması demektir. Ayrıca tatmin olan çalışan işine daha çok bağlanacak ve örgütten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bir örgütte işgören devir hızının yüksek olması demek örgütün devamlı tecrübesiz çalışanlarla çalışması anlamına gelmektedir. Bu durum örgüt için çok büyük maliyetler getirmektedir. Tecrübesiz çalışan daha çok iş kazası ve hatası yapmakta ve bunlarda örgüte ek maliyetler getirmektedir (Cranny vd., 1992)

İş tatmin düzeyinin düşük olması bireylerin hem iş hayatında hem de özel hayatlarında stres yaşamalarına, kalp hastalığı ve erken yaşlanma olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. İş tatminsizliğinin diğer sonuçlarına baktığımız zaman devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma niyetini arttırmakta fakat performans ve verimliliği düşürmektedir. Çalışanların bireysel yetenekleri memnuniyetlerini yansıtmamaktadır. Örgütte olumsuz iş dışı davranışlarda bulunan bireyler bunu tatmin olmadıkları için yapabilirler (Cranny vd., 1992).

4.5. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar

Literatürde iş tatmini ile ilgili yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların elde edilen bulguları incelendiğinde iş tatminini etkilen faktörlerin çeşitlilik gösterdiği ve iş tatmin sonuçlarının işletmeler için hayati önem taşıdığı anlaşılmaktadır. İş tatmini ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların bir bölümü araştırmamızda verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde genel olarak iş tatmini üzerinde ücret, akademik ortam, diğer çalışanlar ile yapılan işbirliği,

yaş, eğitim durumu, yönetim tarzı, cinsiyet gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmiştir.

4.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tablo 14. İş Tatmini İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|-------------------------------|--|--|
| Kök (2006). | İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma | Araştırma verileri Pamukkale Üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarından anket aracılığıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş tatmini üzerinde ücret ve akademik ortam faktörlerinin önemli etkisinin olduğu belirtilmiştir. |
| Altaş ve Çekmecelioglu (2007) | İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma | Araştırma verileri Sakarya-Kocaeli bölgesinde otomotiv sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanlardan anket yardımı ile toplanmıştır. Toplanan verilerin istatistik programında analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş tatmini ile vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğu ifade edilmiştir. |
| Kaya (2007) | Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler | Araştırma verileri Adana, Mersin ve Alanya'da faaliyette bulunan üç, dört ve beş yıldızlı toplam sekiz otelde çalışan personellerden anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre tatmin düzeyinin daha düşük olduğu belirtilmiştir. İşin zorluğundan dolayı yiyecek ve içecek departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmiştir. |
| Karaman ve Altunoğlu (2007) | Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler | Araştırma verileri sekiz kamu üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarından anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, özgürce karar verebilme, yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması, diğer çalışanlar ile yapılan işbirliği ve ücret faktörlerinin iş tatmin düzeyini etkilediği ifade edilmiştir. |
| Toker (2007) | Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama | Araştırma verileri İzmir bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personelden anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş tatminini, yaş, eğitim durumu değişkenleri açısından farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. |
| Bozkurt ve Bozkurt (2008) | İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması | Sakarya ilindeki dört farklı semtte bulunan ilköğretim Okullarında çalışan öğretmenler ve müdür yardımcılarında anket yardımıyla araştırmanın verileri toplanmıştır. Veriler İstatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre eğitimcileri kazanmış oldukları ücretleri tatmin etmediği fakat iş yerindeki |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | | arkadaşlık ilişkilerin tatmin oldukları ortaya çıkartılmıştır. Yönetim tarzı ve iletişim şekli tatmin olma bakımından ise kararsız oldukları belirtilmiştir. Diğer bir sonuca göre ise eğitimciler her ne kadar çalışma ortamlarının olumsuzluğunu ifade etseler mesleklerinin zevkli olduğunu belirttikleri ifade edilmiştir. |
| Karcıoğlu vd. (2009) | Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama | Erzurum ve Ağrı illerinde sağlık sektöründe hizmet sunan özel ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerden anket yardımıyla araştırmanın verileri toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin tespit edildiği ifade edilmiştir. etkili örgütsel iletişime sahip olan örgütlerin, çalışanların iş tatminini daha kolay sağladığı ifade edilmiştir. |
| İşcan ve Sayın (2010) | Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki | Araştırma verileri 1973 yılından beri faaliyette bulunan önemli bir elektrik firmasının çalışanlarından anket aracılığıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. |
| Yenihan (2014) | Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki | Araştırma örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla teorik olarak yapılmıştır. Araştırmada iş tatmininin önemi ile ilgili çeşitli açıklamalarda bulunulmuştur. İş tatminini örgütteki verimlilik üzerinde çok etkili olduğu ifade edilmiştir. |
| Hoş ve Oksay (2015) | Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. | Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşirelerden anket yardımıyla araştırmanın verileri toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, içsel tatmin ve dışsal tatminin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu ifade edilmiştir. |
| Boymul ve Yaşa Özeltürkay (2017). | İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama | Mersin ilinde faaliyette bulunan bir özel sektör firmasının çalışanlarında anket yardımıyla araştırmanın verileri toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre işin doğası, duygusal bağlılık, ücret ve haklara ilişkin pozitif gelişmelerin çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkilediği belirtilmiştir. |

4.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tablo 15. İş Tatmini İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

| Yazarlar ve Yıl | Çalışmanın Adı | Yöntem ve Sonuçlar |
|-------------------------|------------------------|---|
| Hoppock ve Odom (1940). | Job satisfaction. | Araştırmada iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin ölçülmesi ile ilgilenilmiştir. Dolayısıyla iş yerinde tatmin veya tatminsizliğe sebep olan çeşitli faktörlerin bulunduğu ve bunlar açıklanmıştır. Bu faktörler ile ilgili yapılan araştırmalar incelenerek bu araştırmalara yer verilmiştir. |
| Herzberg (1959). | The motivation to work | Araştırma iş tatminini etkileyen temel faktörlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan önemli |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | | çalışmalardan biridir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre iş tatminini etkileyen faktörler içsel (motivasyon) ve dışsal (hijyen) olarak sınıflandırılmıştır. İçsel faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk, kariyer olarak dışsal faktörler ise, ücret, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı, iş güvencesi olarak belirtilmiştir. |
| Weiss vd. (1967) | Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation | Bu çalışma iş tatminini ile ilgili yapılan temel araştırmalardan biridir. Araştırmanın temel amacı mesleki rehabilitasyonda iş tatmininin etkisini belirlemek ve iş tatmininin sonuçlarının neler olabileceğini ortaya koymak için bir ölçek geliştirmektir. Bunun ile ilgili olarak 1957 yılında araştırmalara başlandığı ifade edilmektedir. Araştırmanın teorik temelini mesleki seçim, personel seçimi, iş motivasyonu, çalışanların morali, çalışan verimliliği gibi çeşitli iş tatmin araçları oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda toplam memnuniyet düzeyini ölçen 100 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiş olup bu maddelerde oluşturulan 20 madde iş tatmini ölçmekte kullanılan uzun form olarak belirtilmiştir. Anket ölçeklerinin değerlendirilmesi için 5'li liker ölçeği kullanılmıştır. |
| Williams ve Anderson (1991) | Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors | Araştırma verileri işletme yöneticilerinden anket yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre içsel ve dışsal tatmin değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. |
| Clark (1996) | Job satisfaction in Britain | Araştırma verileri İngiltere'de Endüstri sektöründe çalışan işgörenlerden anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre otuzlu yaşlarında olan erkeklerin uzun çalışma saatleri ve çalıştıkları iş yerinin büyük olması onların iş tatminini düşürdüğü belirtilmiştir. |
| Griffin vd. (2001). | Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. Journal of Organizational Behavior | Araştırma verileri imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlardan anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre ekip çalışması ve iş tatmini arasında şirket desteklerinin arabuluculuk rolü ile ilgili sonuçların farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. |
| Martins ve Proença (2012). | Minnesota Satisfaction Questionnaire– Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. FEP Journal– Economics & Management | Araştırma verileri Portekiz'de sağlık sektöründe faaliyette bulunan hastane çalışanlarından anket yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bulgulara göre MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ölçeği hastane çalışanlarının iş tatminini ölçmek için geçerli ve güvenilir olduğu belirtilmiştir. |
| Lotfi ve Pour (2013). | The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University | Araştırma Tahran Payame Noor Üniversitesi çalışanlarının örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini ölçmek için yapılmıştır. Araştırma verileri üniversite çalışanlarından anket yardımıyla toplanmıştır. Verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Bulgulara göre örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | | belirtmiştir. Ayrıca sadece işlemsel adaletin tatmin sağladığı belirtilmiştir. |
| Abdallah vd. (2016) | An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector | Araştırma verileri Ürdün'ün başkenti Amman'da faaliyette bulunan on iki bankanın çalışanlarından anket yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işe katılımın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, iş tatminini örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ve iş tatmininin işe katılım ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği belirtilmiştir. |
| Nacpil ve Lacap (2018). | Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Employees of a Government Agency in Region III | Araştırma verileri Filipinler'de bir devlet kurumunda çalışanlardan anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler istatistik programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre, iş tatmin düzeyinin cinsiyete, hizmet yılına ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. |

4.6. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Hakkında Değerlendirme

21. yüzyılda teknoloji hızlı bir gelişim göstermekte ve bu teknolojiyi çoğu örgütler ekonomik güçleri ölçüsünde kullanabilmektedir. Yani örgütlerin ekonomik anlamda güçlü olmaları istedikleri teknolojiyi kullanmaları için yeterli olmaktadır. Fakat insan kaynaklarından istenen verimi elde etmek için sadece ekonomik faktörler yeterli olmamaktadır. İnsan kaynaklarının verimliliğini artırmakta kullanılacak birden çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri çalışanların iş tatmin düzeyini yükseltmektir. Bireylerin iş tatminini etkileyen çok faktör bulunmakta olup, bu faktörlerden biride örgütsel adaletin sağlanmasıdır. Örgütsel adalet iş tatmini ilişkisi ile ilgili literatürde yapılan çeşitli araştırmalar bulunmakta ve bu araştırmalarda örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiler farklı şekillerde ifade edilmektedir. Öncelikli olarak şunu ifade etmek gerekir tatmin olan bireyin örgüte önemli katkıları olmaktadır. Birey örgütte faaliyette bulunurken ücret dağılımı, yetki ve sorumluluk dağılımı, yönetici davranışı gibi faktörlere dikkat etmektedir. Burada bir adaletsizlik olduğunu algılaması onun iş tatminini düşürmektedir. Örneğin çalışan aynı işi yaptığı bir bireyden daha düşük ücret alıyorsa, bu durum çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini düşürerek işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir.

İnsanlar farklı duygu ve düşüncelere sahip oldukları için onları tek bir faktörle motive etmek çok zor olmaktadır. Dolayısıyla birden çok faktörün motivasyonu artırmakta önemli güç kaynakları oldukları bilinmelidir. Motivasyon faktörlerinin bilinmesi için ise çalışanın ihtiyaçlarını bilmek çok önemlidir. Fiziksel ihtiyaçlarını

karşulamakta zorluk çeken biri ekonomik faktörler ile motive edilebilmektedirler. Yani bu çalışanlar dağıtım adaletine daha çok dikkat etmektedirler. Sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını isteyen bireyle ise yöneticilerin davranışları, statü saygınlık gibi faktörler ile motive edilebilmektedirler. Sosyal ihtiyaçları ön plana çıkan çalışanlar daha çok etkileşimsel adalete dikkat etmektedirler. Son olarak şunu ifade etmek gerekir ki adaletin sağlandığı bir örgütte iş tatmin oranının yüksek olması beklenmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SINIZM VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ; TRB 1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Beşinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi, pilot çalışma, metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı zincir market çalışanlarının örgütsel adalet (dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel) algılarının, örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif bağlılık), örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ve iş tatmini (içsel ve dışsal) üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) bölgesinde faaliyette bulunan zincir market çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine olan etkisi ele alınmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için belirlenen alt hedefler (alt amaçlar) şu şekildedir:

- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının algılanan örgütsel adalet düzeylerini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının örgütsel sinizm davranışı düzeylerini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan TRB1 Bölgesindeki zincir market çalışanlarının iş tatmin düzeylerini tespit etmek.

5.2. Araştırmanın Önemi

Zincir marketler insanların hem müşteri hem de çalışan olarak günlük yaşamda devamlı olarak etkileşim içerisinde bulunduğu bir işletme sektörüdür. Zincir market sektörü çalışanlarının verimliliklerinin artırılmasına yönelik araştırmaların yapılması

örgütler için önem taşımaktadır. Literatürde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili değişkenlerin tamamının yer aldığı bir araştırmaya rastlanılmamış olması çalışmanın özgün tarafını ortaya koymaktadır. Belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin detaylı bir şekilde incelenecek olması araştırmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca araştırma sektör açısından önem taşımakta olup elde edilecek çıktıların daha sonra yapılacak benzer çalışmalar için veri sağlaması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir;

- Araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği,
- Araştırma katılımcılarının, kendilerinin gerçek durumlarını yansıtacak bir şekilde sorulara cevap verdiği,
- Araştırma için kullanılan ölçeklerin ve araştırma yönteminin araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Araştırmada kullanılan istatistiksel analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmada elde edilen bulgular, kullanılan ölçekler ve ölçme araçları ile sınırlıdır.
- Araştırma TRB1(Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) bölgesinde faaliyette bulunan market çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar ve yapılan öneriler araştırmanın evreni ve örneklemini ile sınırlıdır.
- Market çalışanlarının mesai saatlerindeki yoğunluktan dolayı sorulara net bir şekilde cevap verememiş olmalarıdır.

5.4. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) bölgesinde faaliyet gösteren zincir market çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek için TRB1 bölgesinde bulunan dört ilin Ticaret ve Sanayi

odaları ile iletişime geçilerek illerdeki zincir market sayıları elde edilmiştir. Zincir marketlerde personel devir hızının yüksek olmasından dolayı çalışan sayısının tam olarak tespit edilememesi ile birlikte evrenin belirlenmesinde her bir markette ortalama olarak 6 kişinin çalıştığı kabul edilmiştir¹. Çalışma kapsamında belirlenen evrenin tamamına ulaşılmasının imkânsız olması, maliyet ve zaman kısıtlamalarından dolayı evreni temsil edebilecek bir örneklemin alınması tercih edilmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem tekniklerden ‘kolayda örneklem’ yöntemi uygulanmıştır. Evren ve örneklem ile ilgili çizelge aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16. Evren İle İlgili İstatistiki Veriler

| | Malatya | | Elazığ | | Bingöl | | Tunceli | | Toplam | |
|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | Market Sayısı | Çalışan Sayısı | Market Sayısı | Çalışan Sayısı | Market Sayısı | Çalışan Sayısı | Market Sayısı | Çalışan Sayısı | Market Sayısı | Çalışan Sayısı |
| Ulusal | 126 | 756 | 123 | 738 | 51 | 306 | 14 | 84 | 314 | 1884 |
| Yerel | 118 | 708 | 43 | 258 | 12 | 72 | 8 | 48 | 181 | 1086 |
| Toplam | 244 | 1464 | 166 | 996 | 63 | 378 | 22 | 132 | 495 | 2970 |

Araştırma evrenini oluşturan katılımcı sayısının %95 güven aralığında 100 bin ile 100 milyon arasında olduğu durumlarda örneklem büyüklüğün 384 olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2007: 72). Evren büyüklüğün 2970 kişi olduğu araştırmada minimum örneklem büyüklüğünün 341 olması gerekmektedir. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile toplam 530 çalışana anket uygulaması yapılmış, 502 anket veri analizi için uygun bulunmuştur. 502 kişilik bir örneklem grubunun tercih edilmesindeki neden evreni temsil yeteneğini artırmak ve evrenin görüş ve düşüncelerini yüksek oranda çalışmaya yansıtmasıdır.

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini ile ilgili veriler birincil veri toplama araçlarından anket ölçekleri aracılığı ile toplanmıştır. Hazırlanan anket formu örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini soruları ile kişisel bilgilerin yer aldığı soruların bir araya getirilmesi neticesinde oluşturulmuştur.

¹ Evreni belirleme aşamasında zincir market şubelerinin bazıları ziyaret edilerek gözlem ve görüşmeler yapılmıştır. Yapılan gözlem ve görüşmeler neticesinde zincir marketlerdeki çalışan sayılarının marketin büyüklüğüne göre değiştiği tespit edilmiştir. Toplanan bilgilere dayalı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda her bir markette ortalama 6 çalışanın olduğu kabul edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının içerik (mantıksal-nomolojik) geçerliliği için alanında uzman kişilerden destek alınmıştır. İçerik geçerliliği, alan uzmanlarıyla işbirliği ve görüş alışverişini gerektirmekle birlikte uzmanlara danışılarak elde edilmektedir (Tavşancıl, 2014: 19).

Çalışmanın anket formunun hazırlanma sürecinde amaçlar çerçevesinde alan yazın dikkate alınmıştır. Anket formu oluşturulduktan sonra soruların belirlenen amaçlara uygunluğu kontrol edilmiş ve bu konuda uzman olan akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırma kapsamında, detaylı bir literatür taraması yapılmış ve ölçekler araştırılmıştır. Araştırmada, yabancı literatürde yer alan ölçekler kullanılmış ve bu ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. Kullanılan ölçeklerin Türkçeye çevrilmesi sürecinde alanın uzman akademisyenlerden (5 uzman ve 2 dil bilimci) ölçme aracına ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Daha sonra ölçekler dil bilimci iki uzman tarafından İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiştir. Dil bilimciler tarafından yapılan bu tercüme konunun uzmanı olan akademisyenler tarafından incelenmiş olup bazı maddelerde düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan düzeltmeler dil bilimciler tarafından kontrol edilip onaylanmıştır. Bu aşamadan sonra iki Türk Dili uzmanı tarafından imla yazım ve anlaşılabilirlik değerlendirilmesi yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Hazırlanan anket formu ile bir pilot uygulama gerçekleştirilmiş olup bu pilot uygulamadan elde edilen veriler analiz edildikten sonra bu anket formunun araştırmada kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5’li likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) sorular şeklinde oluşturulmuştur. Kullanılan ölçeklerin gerekli izin belgeleri çalışmanın sonunda verilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılar ile ilgili tanımlayıcı bilgileri elde etmek için demografik bilgileri tespit etmeye yönelik 10 soru yer almaktadır. Sonraki bölümlerde ise sırasıyla örgütsel adalet 20 madde ile, örgütsel bağlılık 18 madde ile örgütsel sinizm 13 madde ile ve iş tatmini 18 madde ile ölçülmektedir.

5.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmede Niehoff ve Moorman (1993:527) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeği araştırmada kullanmak için mail ortamında gerekli izinler alınmıştır. Ölçek dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti kapsayan 3 boyuttan

oluşmaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutları ve boyutları ölçmeye ilişkin maddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutları

| Alt Boyut Sayısı | Alt Boyutlar | Madde Numaraları |
|------------------|--------------|----------------------------|
| 1 | Dağıtımsal | 1,2,3,4,5 |
| 2 | İşlemsel | 6,7,8,9,10,11 |
| 3 | Etkileşimsel | 12,13,14,15,16,17,18,19,20 |

Çalışmamızda kullandığımız bu ölçek için Niehoff ve Moorman'dan mail ortamında izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal şekli İngilizce olduğu için Türkçeye çevirme işlemi gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin Türkçeye çevrilmesi sürecinde alanın uzman akademisyenlerden (5 uzman ve 2 dil bilimci) ölçme aracına ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Daha sonra ölçekler dilbilimci iki uzman tarafından İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiştir. Dil bilimciler tarafından yapılan bu tercüme konunun uzmanı olan akademisyenler tarafından incelenmiş olup bazı maddelerde düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan düzeltmeler dil bilimciler tarafından kontrol edilip onaylanmıştır. Bu aşamadan sonra iki Türk Dili uzmanı tarafından imla yazım ve anlaşılabilirlik değerlendirmesi yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) soru formatı şeklinde oluşturulmuştur.

5.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada Allen ve Meyer (1990: 13) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeği araştırmada kullanmak için mail ortamında gerekli izinler alınmıştır. Ölçek duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve boyutları ölçmeye ilişkin maddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları

| Alt Boyut Sayısı | Alt Boyutlar | Madde Numaraları |
|------------------|--------------|-------------------|
| 1 | Duygusal | 1,2,3,4,5,6 |
| 2 | Devam | 7,8,9,10,11,12 |
| 3 | Normatif | 13,14,15,16,17,18 |

Araştırmamızda bu ölçeği kullanabilmek için Allen ve Meyer'den mail ortamında izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal şekli İngilizce olduğu için Türkçeye

çevirme işlemi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin Türkçeye çevirme sürecinde yapılan çeviri işlemleri örgütsel bağlılık ölçeği içinde yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) soru formatı şeklinde oluşturulmuştur.

5.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Araştırmada Brandes vd. (1999: 150) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeği araştırmada kullanmak için mail ortamında gerekli izinler alınmıştır. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları

| Alt Boyut Sayısı | Alt Boyutlar | Madde Numaraları |
|------------------|--------------|------------------|
| 1 | Bilişsel | 1,2,3,4,5 |
| 2 | Duyuşsal | 6,7,8,9 |
| 3 | Davranışsal | 10,11,12,13 |

Araştırmamızda bu ölçeği kullanabilmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean’den mail ortamında izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal şekli İngilizce olduğu için Türkçeye çevirme işlemi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye çevirme sürecinde yapılan çeviri işlemleri örgütsel sinizm ölçeği içinde yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) soru formatı şeklinde oluşturulmuştur.

5.5.4. İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada oluşturulan anket formunun son bölümün iş tatmin ölçeği yer almaktadır. Weiss vd. (1967: 111) tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeği araştırmada kullanmak için mail ortamında gerekli izinler alınmıştır. Ölçek kendi içinde içsel ve dışsal tatmin olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeği ile ilgili bilgiler Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

| Alt Boyut Sayısı | Alt Boyutlar | Ölçekteki Madde Numarası |
|------------------|--------------|----------------------------|
| 1 | İçsel | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 |
| 2 | Dışsal | 13,14,15,16,17,18,19,20 |

Araştırmamızda bu ölçeği kullanabilmek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist'den mail ortamında izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal şekli İngilizce olduğu için Türkçeye çevirme işlemi yapılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye çevirme sürecinde yapılan çeviri işlemleri iş tatmin ölçeği içinde yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li likert tipi (Hiç Tatmin Değilim= 1, Çok Tatminim= 5) soru formatı şeklinde oluşturulmuştur.

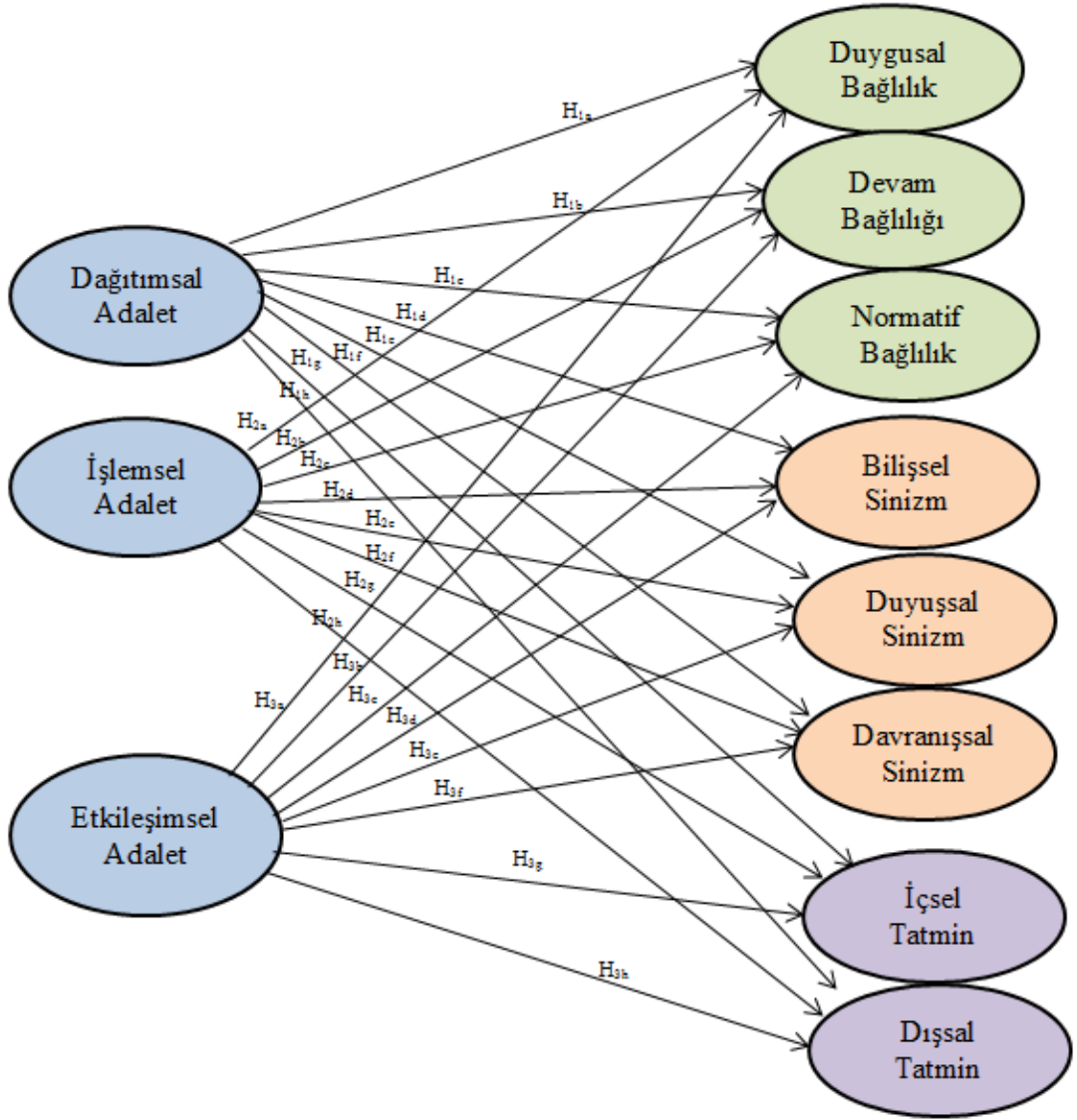
Çalışmada kullanılan ölçeklerin hangi kaynaklardan alındığı ve her ölçeğin kaç maddeden oluştuğu Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Kullanılan Ölçekler

| Ölçülen Boyutlar | Kaynak | Madde Sayısı |
|-------------------------|--|---------------------|
| Örgütsel Adalet | Niehoff ve Moorman (1993) | 20 |
| Örgütsel Bağlılık | Allen ve Meyer (1990) | 18 |
| Örgütsel Sinizm | Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) | 13 |
| İş Tatmini | Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) | 20 |

5.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında geliştirilen modelde zincir market çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olarak üç boyuttan, örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif olarak üç boyuttan, örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyuttan, iş tatmini içsel ve dışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırma nedensel araştırma modeline dayandırılmıştır.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde gösterilen her bir ok literatürde yer alan çalışmaların bulgularına dayanılarak kurgulanan hipotezleri temsil etmektedir.

5.7. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür araştırması sonucunda Araştırmada kurgulanan hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, örgütsel sinizm üzerinde ise negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1e}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1f}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1g}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1h}: Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₂: İşlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2c}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2d}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2e}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2f}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2g}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2h}: Çalışanların işlemsel adalet algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₃: Etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3a}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3c}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3d}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3e}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duyusal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3f}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3g}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3h}: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

5.8. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. İlk olarak sayısal hesaplamaların yapılabilmesi için veriler kodlanmıştır. Frekans (n) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi için kullanılan ölçeklerin kuramsal olarak öngörülen modeller ile uyumlu olup olmadığını belirlemek için güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısından

yararlanılmıştır. Geçerliliğin doğrulanmasında ise yakınsak (Covergent) ve ıraksak (Discriminant) geçerlilik analizi, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için Komogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, içsel tatmin ve dışsal tatmin) arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi uygulanmıştır.

5.9. Pilot Çalışma

Pilot test uygulaması, genel olarak yeni geliştirilen ölçekler için uygulanan bir değerlendirme aşamasıdır. Ayrıca pilot uygulama testi daha önce geliştirilen ölçeklerin farklı örneklerde ne gibi etkiler yaratacağının belirlenmesi amacıyla uygulanması tavsiye edilmektedir (De Vaus, 2002: 147; Çavuşoğlu, 2019: 124).

Bir anket çalışmasında, anketi uygulamadan önce anketin uygulayıcılar ve katılımcılar için problem oluşturacak unsurlarının olup olmadığını belirlemek yapılacak pilot testlerle mümkün olmaktadır (Presser vd. 2004: 109).

Pilot test uygulaması için kullanılacak örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak literatürde bir görüş birliğinin olduğu söylenebilmektedir. Buradaki görüş birliğine göre örneklem büyüklüğünün küçük olması gerekmektedir. Pilot test için örneklem büyüklüğü araştırmacının amacına ve araştırmanın önemine göre genel olarak 5-10 veya 50-100 arası olarak belirlenmektedir (Reynolds vd. 1993: 4).

Çalışmanın pilot uygulaması, evrenden alınan küçük bir örneklem üzerinde yapılarak, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik bakımından uygunluğu incelenmiştir. Bu bağlamda TRB1 bölgesinde bulunan Zincir market çalışanlarından 50 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile ilgili demografik veriler Ek-1'de verilmiştir.

5.9.1. Pilot Uygulamanın Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlemek ve hangi faktörler altında gruplandığını belirlemek için keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi

yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi (KFA), araştırmacının derlediği veriler üzerinde keşifsel bir araştırma yaparak çok sayıda değişkenden oluşan veriyi, daha az değişkenle (faktörle) gösterebilir hale getirilmesidir (İslamoğlu ve Almaçık, 2016: 416).

Keşfedici faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Bunlar (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317);

- ✓ Keşfedici faktör analizi parametrik veriler üzerinden yapılır.
- ✓ Değişkenlerin normal bir dağılım göstermesi gerekmektedir.
- ✓ Değişkenler arasındaki ilişkiler doğrusal olması gerekmektedir.
- ✓ Minimum üç değişken gerekmektedir.
- ✓ Örneklem büyüklüğünün ise kabul edilebilecek düzeyde olması gerekmektedir.

KFA'da değişkenlerin oluşturmuş olduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ile belirlenmektedir. 0,50'den yüksek bir KMO değeri, faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelir (Kaiser, 1974: 31). Gürbüz ve Şahin'e göre faktör yüklerinin genel anlamda en az 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir. Ancak eğer araştırmacı faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşmasını arzu ediyor ise yük değerinin en az 0,50 almasını arzu edebilir. Barlett Küresellik testinde ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapabilecek ölçüde yeterli olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Korelasyon matrisi, tüm gözlenen değişkenlerin aralarındaki korelasyon ilişkisini gösteren bir tablodur. Barlett testinin sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) faktör analizinin yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

Keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen açıklanan toplam varyans analizi tablosu (total variance explained), değişkenleri temsil eden tüm faktörler hakkında bilgi vermektedir. Bu tablonun her satırı (component) ifadesi değişkenlerden çıkarılan faktörleri tanımlamaktadır. Tablodaki ikinci bölüm özdeğerler ile ilgili bilgi vermektedir. Özdeğer, bir faktörü oluşturan maddelerin faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır. Analizde genellikle özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312). Tablonun üçüncü bölümü sütun bazında faktör yüklerinin karelerinin toplamını verir. Faktör yüklerinin karelerinin toplamıyla özdeğer aynı çıkar ve birbirine eşittir. Tablonun dördüncü

bölümünde yer alan “karesi alınmış toplamların rotasyonu (Rotation Sums of Squared Loadings)” başlığı altında ise, döndürme işlemi sonunda faktörlerin yorumlanabilmesi için iyileştirilmiş olan değerler elde edilmektedir (Şencan, 2005: 386). Araştırmada döndürme yöntemleri arasında en çok tercih edilen tekniklerden biri olan varimax döndürme tekniği kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 319).

Faktör yük değerlerinde iki durum önem taşımaktadır. İlk önemli duruma göre faktörün belirlenmiş olan standart değerlerin üzerinde bir yük değerine sahip olması gerekmektedir. İkinci önemli durum ise ilgili maddenin aynı anda birden fazla faktör altında toplanabilmektedir. Bu durum çapraz yüklenme olarak ifade edilmektedir. Çapraz yüklenmede, iki veya daha fazla faktör altındaki yük değerleri arasında 0,1’den küçük bir yakınlık durumu söz konusudur. Çapraz yüklenmenin olduğu durumlarda ilgili maddeler anlizden çıkarılmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

5.9.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Pilot uygulama kapsamında örgütsel adalet ölçeğinin yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Barlett test değeri, yaklaşık Ki-Kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 22. Pilot Uygulama Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|---------------------|--|----------------|-------------------|----------|
| Dağıtımsal Adalet | 3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum. | 0,952 | 35,958 | 7,881 |
| | 1. Çalışma saatlerim adildir. | 0,945 | | |
| | 2. Aldığım ücret miktarının adil olduğunu düşünüyorum. | 0,901 | | |
| | 4. Genel olarak, bu işyerinde aldığım ödüller vb. oldukça adildir. | 0,874 | | |
| | 5. Yaptığım işin bir takım sorumluluklara sahip olmamı gerektirdiğini düşünüyorum. | 0,806 | | |
| İşlemsel Adalet | 7. Amirim, işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların duymasını sağlar. | 0,900 | 21,803 | 4,443 |
| | 9. Çalışanlar tarafından talep edildiğinde amirim kararlara ilişkin açıklama yapar ve ek bilgi sağlar. | 0,897 | | |
| | 8. İşle ilgili kararlar alınırken amirim tam ve doğru bilgi toplar. | 0,875 | | |
| | 11. Çalışanlara amirleri tarafından alınan kararlara itiraz etme veya değiştirilmesini isteme izni verilmiştir | 0,721 | | |
| | 10. İşyerimde alınan tüm kararlar, tüm personele aynı şekilde uygulanır. | 0,600 | | |
| | 6. İşyerimde işle ilgili kararlar amirim tarafından tarafsız bir şekilde alınır. | 0,430 | | |
| Etkileşimsel Adalet | 16. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir. | 0,952 | 19,284 | 3,086 |
| | 12. İşimle ilgili karar alınırken amirim bana | 0,938 | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|-------|--|--|
| | karşı kibâr ve düşünceli davranır. | | | |
| | 14. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | 0,916 | | |
| | 20. Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar. | 0,900 | | |
| | 15. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır. | 0,898 | | |
| | 19. Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana, makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar. | 0,887 | | |
| | 13. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir. | 0,861 | | |
| | 18. Amirim, işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar. | 0,850 | | |
| | 17. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur. | 0,736 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,803 Yaklaşık Ki_Kare: 1367,066 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 77,045 | | | |

Örgütsel adalet ölçeğinin KFA sonucunda, literatüre uygun 3 faktörlü yapıya ulaşılmıştır. 20 maddeli olan ölçek beklenildiği gibi dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel şeklinde 3 boyuta ayrılmıştır. Çapraz yüklenmeden dolayı işlemsel adalet boyutunun birinci sorusunun (işlem1) faktör yükü 0,430 olarak düşük çıkmıştır. Sorunun faktör yükü düşük olmasına rağmen bu faktör yükü ile değerlendirilmeye alınmasının daha uygun olacağı düşünüldüğü için bu soru anket formundan çıkartılmamıştır.

Dağıtımsal adalet boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,806 ile 0,952 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,952 faktör yükü ile “iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. Dağıtım adaleti faktörünün öz değeri 7,881 olup toplam varyansın % 35,958’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,430 ile 0,900 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,900 faktör yükü ile “amirim, işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların duymasını sağlar” ifadesidir. İşlem adaleti faktörünün öz değeri 4,443’tür ve toplam varyansın % 21,803’ünü açıklamaktadır.

Etkileşimsel adalet boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,736 ile 0,952 aralığında değerler aldığı ve bu faktörün major değişkeni ise 0,952 faktör yükü ile “işimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı

gösterir” ifadesidir. Etkileşim adaleti faktörünün öz değeri 3,086 olup toplam varyansın % 19,284’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,803 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 77,045’ini açıklamaktadır.

5.9.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Pilot uygulama çerçevesinde örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Barlett test değerli, yaklaşık ki-kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 23. Pilot Uygulama Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|--------------------------|---|----------------|-------------------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 4. Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum | 0,885 | 27,501 | 6,359 |
| | 6. Çalıştığım kurum benim için çok büyük bir anlam ifade ediyor. | 0,853 | | |
| | 3. Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. | 0,819 | | |
| | 1. Bundan sonraki iş hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni çok mutlu edecektir. | 0,809 | | |
| | 5. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. | 0,785 | | |
| | 2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum. | 0,758 | | |
| Devam Bağlılığı | 10. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlıdır. | 0,859 | 23,594 | 3,625 |
| | 8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zordur. | 0,823 | | |
| | 11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum. | 0,791 | | |
| | 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu iş yerinde çalışıyorum. | 0,777 | | |
| | 12. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | 0,745 | | |
| | 9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olursam hayatım alt üst olur. | 0,705 | | |
| Normatif Bağlılık | 18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | 0,925 | 21,803 | 3,138 |
| | 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam. | 0,900 | | |
| | 16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. | 0,884 | | |
| | 14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 0,877 | | |

| | | | | |
|---------------------------------|--|-------|--|--|
| | 15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 0,862 | | |
| | 13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum. | 0,762 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,743 Yaklaşık Ki_Kare: 880,116 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 72,899 | | | |

Örgütsel bağlılık ölçeğinin KFA sonucunda, literatüre uygun olan 3 faktörlü yapıya ulaşılmıştır. 18 maddeli olan ölçek, beklenildiği gibi duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuta ayrılmıştır.

Duygusal bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,758 ile 0,885 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,885 faktör yükü ile “çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum” ifadesidir. Duygusal bağlılık faktörünün öz değeri 6,359 olup ve toplam varyansın % 27,501’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,705 ile 0,859 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,859 faktör yükü ile “çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlıdır” ifadesidir. Devam bağlılığı faktörünün öz değeri 3,625 olup toplam varyansın % 23,594’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,762 ile 0,925 aralığında değerler aldığı ve bu faktörün major değişkeni ise 0,925 faktör yükü ile “çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” ifadesidir. Normatif bağlılık faktörünün öz değeri 3,38 olup ve toplam varyansın % 21,803’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,743 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 77,045’ini açıklamaktadır.

5.9.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Pilot uygulama kapsamında örgütsel sinizm ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Barlett test değerli, yaklaşık Ki-Kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 24. Pilot Uygulama Örgütsel Sinizm Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|--------------------------|--|----------------|-------------------|----------|
| Bilişsel Sinizm | 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | 0,881 | 31,306 | 6,621 |
| | 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 0,856 | | |
| | 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | 0,850 | | |
| | 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | 0,803 | | |
| | 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | 0,780 | | |
| Duyuşsal Sinizm | 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim. | 0,946 | 29,782 | 2,602 |
| | 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | 0,943 | | |
| | 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe öfkelenirim. | 0,943 | | |
| | 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe rahatsız olurum. | 0,837 | | |
| Davranışsal Sinizm | 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | 0,916 | 22,907 | 1,696 |
| | 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. | 0,871 | | |
| | 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | 0,856 | | |
| | 11. Çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | 0,733 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,816 Yaklaşık Ki_Kare: 770,320 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 83,996 | | | |

Örgütsel Sinizm ölçeği KFA sonucunda, literatüre uygun 3 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. 13 maddeli olan ölçek, beklenildiği gibi bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere 3 boyuta ayrılmıştır.

Bilişsel sinizm boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,780 ile 0,881 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,881 faktör yükü ile “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” ifadesidir. Bilişsel sinizm faktörünün öz değeri 6,621 olup toplam varyansın % 31,306’sını açıkladığı tespt edilmiştir.

Duyuşsal sinizm boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,837 ile 0,946 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,946 faktör yükü ile “çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim” ifadesidir. Duyuşsal sinizm faktörünün öz değeri 2,602 olup toplam varyansın % 29,782’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Davranışsal sinizm boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,733 ile 0,916 aralığında değerler aldığı ve bu faktörün major değişkeni ise 0,916 faktör yükü ile “başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” ifadesidir. Davranışsal sinizm faktörünün öz değeri 1,696 olup toplam varyansın % 22,907’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,816 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 83,996’sını açıklamaktadır.

5.9.1.4. İş Tatmin Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Pilot uygulama kapsamında iş tatmin ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Barlett test değerli, yaklaşık ki-kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 25. Pilot Uygulama İş Tatmin Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|---|---|----------------|-------------------|----------|
| İşsel Tatmin | 8. İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından. | 0,933 | 42,405 | 9,322 |
| | 7. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından. | 0,904 | | |
| | 4. Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından. | 0,897 | | |
| | 6. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından. | 0,855 | | |
| | 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından. | 0,854 | | |
| | 12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından. | 0,832 | | |
| | 10. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından. | 0,828 | | |
| | 11. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından. | 0,821 | | |
| | 9. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından. | 0,815 | | |
| | 5. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından. | 0,808 | | |
| 2. Tek başıma çalışma olanağımın olması | 0,793 | | | |

| | | | | |
|----------------------|--|---|--------|-------|
| | bakımından. | | | |
| | 1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından. | 0,636 | | |
| Dışsal Tatmin | 17. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından. | 0,851 | 27,261 | 4,611 |
| | 14. Amirimin karar vermedeki becerisi bakımından. | 0,841 | | |
| | 13. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından. | 0,834 | | |
| | 18. Çalışma şartları bakımından. | 0,822 | | |
| | 15. Şirket politikalarının uygulamaya konma tarzı bakımından. | 0,817 | | |
| | 16. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından. | 0,814 | | |
| | 19. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından. | 0,741 | | |
| | 20. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından. | 0,711 | | |
| | Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,763 Yaklaşık Ki_Kare: 1342,054 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 69,669 | | |

İş Tatmin ölçeği KFA sonucunda, literatüre uygun 2 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. 20 maddeli olan ölçek, içsel tatmin ve dışsal tatmin şeklinde 2 boyuta ayrılmıştır.

İçsel tatmin boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,636 ile 0,933 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,933 faktör yükü ile “insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından” ifadesidir. İçsel tatmin faktörünün öz değeri 9,322 olup toplam varyansın % 42,405’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Dışsal tatmin boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,711 ile 0,851 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,851 faktör yükü ile “iş içinde terfi olanağımın olması bakımından” ifadesidir. Dışsal tatmin faktörünün öz değeri 4,611 olup toplam varyansın % 27,261’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,763 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 69,669’unu açıklamaktadır.

5.9.2. Pilot Uygulamannın Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik analizi, ölçme aracının tutarlı olup olmadığını ve hangi oranda tutarlı bir şekilde ölçüm yaptığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 329). Anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için Alpha Modeli ile güvenilirlik kat sayısı olan Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alpha, birden çok sorunun yer aldığı bir ölçekteki sorular arasında bulunan uyumun derecesini gösterir ve bu uyum değerleri 0 ile bir arasında değişmektedir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016). Hair vd. (2006: 776) bir ölçeğin güvenilir “iyi” olarak kabul edilebilmesi için güvenilirlik değerinin 0.70 ve üzerinde olmasının gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Cronbach Alpha katsayısı içsel tutarlılık hesaplamaları yapılırken en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 329).

Tablo 26. Güvenilirlik Analizi

| Değişkenler | Cronbach Alpha Katsayısı | Madde Sayısı |
|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Dağıtimsal Adalet | 0,94 | 5 |
| İşlemsel Adalet | 0,83 | 6 |
| Etkileşimsel Adalet | 0,96 | 9 |
| Örgütsel Adalet (Genel) | 0,89 | 20 |
| Duygusal Bağlılık | 0,87 | 6 |
| Devam Bağlılığı | 0,87 | 6 |
| Normatif Bağlılık | 0,94 | 6 |
| Örgütsel Bağlılık(Genel) | 0,78 | 18 |
| Bilişsel Sinizm | 0,93 | 5 |
| Duyuşsal Sinizm | 0,97 | 4 |
| Davranışsal Sinizm | 0,85 | 4 |
| Örgütsel Sinizm (Genel) | 0,90 | 13 |
| İçsel Tatmin | 0,96 | 12 |
| Dışsal Tatmin | 0,92 | 8 |
| İş Tatmini (Genel) | 0,93 | 20 |

Yapılan analizler sonucuna örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtimsal adaletin güvenilirlik düzeyi 0,94, işlemsel adaletin güvenilirlik düzeyi 0,83, etkileşimsel adaletin güvenilirlik düzeyi 0,96 ve örgütsel adaletin genel güvenilirlik düzeyinin 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,87, devam bağlılığının güvenilirlik düzeyi 0,87, normatif bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,94 ve örgütsel bağlılığın genel güvenilirlik düzeyinin ise 0,78 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizmin güvenilirlik düzeyi 0,93, duyuşsal sinizmin güvenilirlik düzeyi 0,96, davranışsal sinizmin güvenilirlik düzeyi 0,85 ve örgütsel

sinizmin genel güvenilirlik düzeyi ise 0,89 olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin alt boyutlarından içsel tatminin güvenilirlik düzeyi 0,96, dışsal tatminin güvenilirlik düzeyi 0,92 ve iş tatminin genel güvenilirlik düzeyinin ise 0,93 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara bakarak ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin “iyi” olduğu kabul edilebilir.

5.10. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması (Metodoloji)

Araştırmanın veri araçlarının uygulanmasında izlenen metodoloji pilot çalışmadaki uygulama ile benzer şekilde takip edilmiştir. Birinci aşamada araştırmanın keşfedici faktör analizi yapılmış ve değişkenler tanımlanmış, çalışılabilecek düzeyde olan faktörler belirlenmiş ve devamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup kullanılan ölçeklerin araştırmanın örnekleme uygun olup olmadığı tespit edilmiştir. Sonrasında, kullanılan ölçeklerin ne derece tutarlı ölçüm yaptığının anlamak için güvenilirlik analizi yapılmış ve son aşamada ölçeklere ilişkin normallik verileri verilmiştir.

5.10.1. Faktör Analizi

Faktör analizi ile araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini ölçme için sıkça kullanılan bir analiz yöntemidir. Faktör analizi birbiriyle ilişkisi olan farklı maddelerin bir araya getirilip, birbiri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi amaçlayan ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaç edinen, çok değişkenli analizlere verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse faktör analizi ile araştırmanın odağında bulunan çok sayıdaki değişkenin aslında daha az sayıda değişken ile (faktörle) ifade edilip edilemeyeceği incelenmektedir. Çok sayıda değişken kümesinden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde edilip edilemeyeceği belirlenir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 315). Faktör analizi birbirleriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz değişken elde etmeyi sağlayan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniğidir (Patır, 2009, 69). Araştırmada iki faktör analizi kullanılmıştır. Bunlar; keşfedici faktör analiz (KFA) ve doğrulayıcı faktör analiz (DFA)'dir.

5.10.1.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

KFA ile çok sayıdaki gözlenen değişkenden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda değişken ve bunların oluşturduğu faktörler elde edilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek ve değişkenlerin hangi faktörler altında

gruplandığını tespit etmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Burada yapılan analizde pilot çalışmada yapılan işlemler aynı şekilde yapılmıştır. Dikey döndürme tekniklerinden Varimax yöntemi ile farklı değişkenlerden oluşan veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliğine bakılmıştır. Bunu yanında korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapmak için yeterli olup olmadığını tespit etmek amacı ile Bartlett Küresellik testi yapılmış ve bu şekilde faktör analiz uygunluğu test edilmiştir.

5.10.1.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma çerçevesinde örgütsel adalet ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Barlett test değerli, yaklaşık ki-kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 27. Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|----------------------|---|----------------|-------------------|----------|
| Dağıtımsal Adalet | 1. Çalışma saatlerim adildir. | 0,818 | 37,128 | 13,226 |
| | 2. Aldığım ücret miktarının adil olduğunu düşünüyorum. | 0,812 | | |
| | 3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum. | 0,797 | | |
| | 4. Genel olarak, bu işyerinde aldığım ödüller vb. oldukça adildir. | 0,793 | | |
| İşlemsel Adaleti | 9. Çalışanlar tarafından talep edildiğinde amirim kararlara ilişkin açıklama yapar ve ek bilgi sağlar. | 0,775 | 24,220 | 1,128 |
| | 8. İşle ilgili kararlar alınırken amirim tam ve doğru bilgi toplar. | 0,763 | | |
| | 10. İşyerimde alınan tüm kararlar, tüm personele aynı şekilde uygulanır. | 0,726 | | |
| | 7. Amirim, işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların duymasını sağlar. | 0,713 | | |
| | 11. Çalışanlara amirleri tarafından alınan kararlara itiraz etme veya değiştirilmesini isteme izni verilmiştir. | 0,711 | | |
| Etkileşimsel Adaleti | 16. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir. | 0,800 | 22,899 | ,811 |
| | 19. Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana, makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar. | 0,794 | | |
| | 20. Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar. | 0,792 | | |
| | 18. Amirim, işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar. | 0,788 | | |
| | 15. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır. | 0,756 | | |
| | 14. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | 0,755 | | |
| | 12. İşimle ilgili karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır. | 0,751 | | |
| | 13. İşimle ilgili karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir. | 0,750 | | |

| | | | | |
|---------------------------------|--|-------|--|--|
| | 17. İşimle ilgili karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur. | 0,742 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,974 Yaklaşık Ki_Kare: 11619,682 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 84,247 | | | |

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan KFA sonucunda literatüre uygun olan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 20 maddeden oluşan ölçek dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 boyut şeklinde gruplanmıştır. Ancak çapraz yüklenmeden dolayı dağıtım adaleti boyutunun beşinci sorusu (ölçeğin 5. sorusu) olan “yaptığım işin bir takım sorumluluklara sahip olmamı gerektirdiğini düşünüyorum” ile işlem adaleti boyutunun birinci sorusu (ölçeğin 6. sorusu) olan “işyerimde işle ilgili kararlar amirim tarafından tarafsız bir şekilde alınır” maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Dağıtımsal adalet boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,793 ile 0,818 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,818 faktör yükü ile “çalışma saatlerim adildir” ifadesidir. Dağıtım adaleti faktörünün öz değerinin 13,226 olduğu ve toplam varyansın % 37,128’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,711 ile 0,775 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,775 faktör yükü ile “çalışanlar tarafından talep edildiğinde amirim kararlara ilişkin açıklama yapar ve ek bilgi sağlar” ifadesidir. İşlem adaleti faktörünün öz değerinin 1,128 olduğu ve toplam varyansın % 24,220’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,742 ile 0,800 aralığında değerler aldığı ve bu faktörün major değişkeni ise 0,800 faktör yükü ile “işimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.” ifadesidir. Etkileşim adaleti faktörünün öz değerinin 0,811 olduğu ve toplam varyansın % 22,899’unu açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,974 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler

toplam varyansın % 84,247'sini açıklamaktadır.

5.10.1.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Barlett test değerli, yaklaşık Ki-Kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|--------------------------|---|----------------|-------------------|----------|
| Duygusal Bağlılık | 3. Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. | 0,805 | 30,639 | 10,446 |
| | 4. Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum. | 0,804 | | |
| | 5. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. | 0,788 | | |
| | 6. Çalıştığım kurum benim için çok büyük bir anlam ifade ediyor. | 0,761 | | |
| | 2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum. | 0,751 | | |
| | 1. Bundan sonraki iş hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni çok mutlu edecektir. | 0,742 | | |
| Devam Bağlılığı | 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu iş yerinde çalışıyorum. | 0,843 | 23,896 | 1,283 |
| | 9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olursam hayatım alt üst olur. | 0,739 | | |
| | 10. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlıdır. | 0,707 | | |
| | 8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zordur. | 0,702 | | |
| | 12. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | 0,673 | | |
| Normatif Bağlılık | 15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 0,784 | 23,382 | 0,738 |
| | 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam. | 0,735 | | |
| | 18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | 0,714 | | |
| | 14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 0,706 | | |
| | 16. Çalıştığım kurum sadakat gösterecek bir kurumdur. | 0,652 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,962 Yaklaşık Ki_Kare: 7695,116 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 77,918 | | | |

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan KFA sonucunda literatüre uygun olan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 18 maddeden oluşan ölçek duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyut şeklinde gruplanmıştır. Ancak çapraz yüklenmeden dolayı devam bağlılığı boyutunun beşinci sorusu (ölçeğin 11. Sorusu)

olan “çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum” ile normatif bağlılık boyutunun birinci sorusu (ölçeğin 13. sorusu) olan “bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum” maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Duygusal bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,742 ile 0,805 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,805 faktör yükü ile “çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesidir. Duygusal bağlılık faktörünün öz değerinin 10,446 olduğu ve toplam varyansın % 30,639’unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,673 ile 0,843 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,843 faktör yükü ile “şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu iş yerinde çalışıyorum” ifadesidir. Devam bağlılığı faktörünün öz değerinin 1,283 olduğu ve toplam varyansın % 23,893’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,652 ile 0,784 aralığında değerler aldığı ve bu faktörün major değişkeni ise 0,784 faktör yükü ile “Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” ifadesidir. Normatif bağlılık faktörünün öz değerinin 0,738 olduğu ve toplam varyansın % 23,382’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,962 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 77,918’ini açıklamaktadır.

5.10.1.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında örgütsel sinizm ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Bartlett test değeri, yaklaşık ki-kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 29. Örgütsel Sinizm Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|---------------------------------|---|----------------|-------------------|----------|
| Bilişsel Sinizm | 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | 0,812 | 30,581 | 9,101 |
| | 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | 0,777 | | |
| | 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | 0,761 | | |
| | 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | 0,758 | | |
| | 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 0,752 | | |
| Duyuşsal Sinizm | 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | 0,816 | 28,169 | 0,975 |
| | 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim. | 0,802 | | |
| | 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe öfkelenirim. | 0,800 | | |
| | 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe rahatsız olurum. | 0,760 | | |
| Davranışsal Sinizm | 11. Çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | 0,809 | 24,423 | 0,737 |
| | 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. | 0,748 | | |
| | 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | 0,744 | | |
| | 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | 0,704 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,956 Yaklaşık Ki_Kare: 6974,397 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 83,174 | | | |

Örgütsel sinizm ölçeği için yapılan KFA sonucunda literatüre uygun olan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 13 maddeden oluşan ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olmak üzere 3 boyut şeklinde gruplanmıştır.

Bilişsel sinizm boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,752 ile 0,812 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,812 faktör yükü ile “çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır” ifadesidir. Bilişsel sinizm faktörünün öz değerinin 9,101 olduğu ve toplam varyansın % 30,581’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Duyuşsal sinizm boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,760 ile 0,816 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,816 faktör yükü ile “çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim” ifadesidir. Duyuşsal sinizm faktörünün öz değerinin 0,975 olduğu ve toplam varyansın % 28,169’ünü açıklamaktadır.

Davranışsal sinizm boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,704 ile 0,809 aralığında değerler aldığı ve bu faktörün major değişkeni ise 0,809 faktör yükü ile “çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız” ifadesidir. Davranışsal sinizm faktörünün öz değerinin 0,737 olduğu ve toplam varyansın % 24,423’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,956 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 83,174’ünü açıklamaktadır.

5.10.1.1.4. İş Tatmin Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Araştırma kapsamında iş tatmin ölçeği için yapılan KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, öz değer, KMO, Bartlett test değeri, yaklaşık ki-kare değerine aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 30. İş Tatmin Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

| Faktörler | Değişkenler | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|--------------|---|----------------|-------------------|----------|
| İşsel Tatmin | 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından. | 0,802 | 43,691 | 14,636 |
| | 10. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından. | 0,785 | | |

| | | | | |
|---------------------------------|--|-------|--------|-------|
| | 4. Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından. | 0,783 | | |
| | 7. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından. | 0,781 | | |
| | 9. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından. | 0,780 | | |
| | 5. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından. | 0,768 | | |
| | 11. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından. | 0,761 | | |
| | 8. İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından. | 0,758 | | |
| | 6. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından. | 0,754 | | |
| | 2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından. | 0,746 | | |
| | 12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından. | 0,743 | | |
| Dışsal Tatmin | 18. Çalışma şartları bakımından. | 0,779 | 37,236 | 0,740 |
| | 14. Amirimin karar vermedeki becerisi bakımından. | 0,773 | | |
| | 17. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından. | 0,754 | | |
| | 20. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından. | 0,753 | | |
| | 13. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından. | 0,747 | | |
| | 16. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından. | 0,735 | | |
| | 19. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından. | 0,734 | | |
| | 15. Şirket politikalarının uygulamaya konma tarzı bakımından. | 0,727 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Küresellik Testi: 0,985 Yaklaşık Ki_Kare: 12263,369 Barlett Testi Değeri: 0,000 Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Döndürme Yöntemi: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 80,927 | | | |

İş tatmin ölçeği için yapılan KFA sonucunda literatüre uygun olan 2 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 20 maddeden oluşan ölçek içsel ve dışsal tatmin olmak üzere 2 boyut şeklinde gruplanmıştır. Ancak çapraz yüklenmeden dolayı içsel tatmin boyutunun birinci sorusu (ölçeğin 1. Sorusu) “beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ölçekten çıkarılmıştır.

İçsel tatmin boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,743 ile 0,802 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,802 faktör yükü ile “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından” ifadesidir. İçsel tatmin faktörünün öz değerinin 14,636’ olduğu ve toplam varyansın % 43,691’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Dışsal tatmin boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,727 ile 0,779 aralığında değişmekte olup bu faktörün major değişkeni ise 0,779 faktör yükü ile “çalışma

şartları bakımından” ifadesidir. Dışsal tatmin faktörünün öz değerinin 0,740 olduğu ve toplam varyansın % 37,236’sını açıkladığı tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,956 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Bartlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)]. Buna göre maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın % 80,927’sini açıklamaktadır.

5.10.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), genel olarak gözlenen çeşitli değişkenlerin bir gizli değişkeni oluşturup oluşturmadığını ya da birçok gizli değişken arasında tanımlanan ilişkilerin olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde bir değişkenin diğer değişkeni etkilemesinden çok değişkenler arasındaki ilişki önemlidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 14). Doğrulayıcı faktör analizi, genel olarak ölçek geliştirmek için ve geçerlilik analizi yapmak için kullanılır ve daha önce belirlenmiş bir yapının doğruluğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. (Karagöz, 2017: 459). Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış olan ölçeklerin özgün yapılarının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Bir ölçeğin DFA ile doğrulanması o ölçeğin kullanılabilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Temel analizler yapılmada önce DFA yapılması ölçeklerin geçerlilikleri ile ilgili kanıtların sunulması genel olarak kabul edilen bir görüştür (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334).

Analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirmeye alınacağı ile ilgili herhangi bir kesinlik yoktur. Bunun ile birlikte genel olarak ki-kare, CMIN/DF, CFI, GFI, RMSEA vb. indeks değerleri verilmektedir (Karagöz, 2017: 467). Bu değerler aşağıda açıklanmıştır:

χ^2 (Relative Chi Square Index): Ki kare testi ile modelin genel uyumuna bakılır. Ki-kare testinde veri ile model arasındaki uyum test edilmektedir. (Karagöz, 2017:463). χ^2/df değeri 3-5 arasında ise uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde olduğu, 3’ün altında olması ise uyum iyiliği düzeyinin mükemmel olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak ifade edilmektedir. Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsü olmaktadır. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelmektedir. Sıfır ile bir arasında değişen değerler almaktadır (Munro, 2005). RMSEA 0-1 arasında değer alır. Genel anlamda bu değer 0,08'in altında ise uyum iyilik değerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017: 464).

GFI (Goodness of Fit Index): Uyum iyiliği indeksi olarak ifade edilmektedir. Modelin uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız bir şekilde test edilmesini sağlamaktadır. Elde edilen değer 0,90'ın üzerinde ise uyumun kabul edilebilir olduğunu, 0,95'in üzerinde ise uyumun mükemmel olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 343).

CFI (Comparative Fit Index): CFI karşılaştırmalı uyum indeksi olarak ifade edilmektedir. Serbestlik derecesi ile örneklem büyüklüğünü dikkate almakta olup test edilen modelin temel modele göre karşılaştırmasını sağlar. Elde edilen değer 0-1 arasında değişmektedir. Değer 0,90'ın üzerinde ise uyumun kabul edilebilir olduğunu, 0,95'in üzerinde ise uyumun mükemmel bir düzeyde olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 343).

NFI (Normed Fit Index): Normlaştırılmış uyum indeksi olarak ifade edilmektedir. Test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile elde edilir. NFI 0-1 arasında değişen değerler alır. Değer 0,90'ın üzerinde ise uyumun kabul edilebilir olduğunu, 0,95'in üzerinde ise uyumun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017: 463).

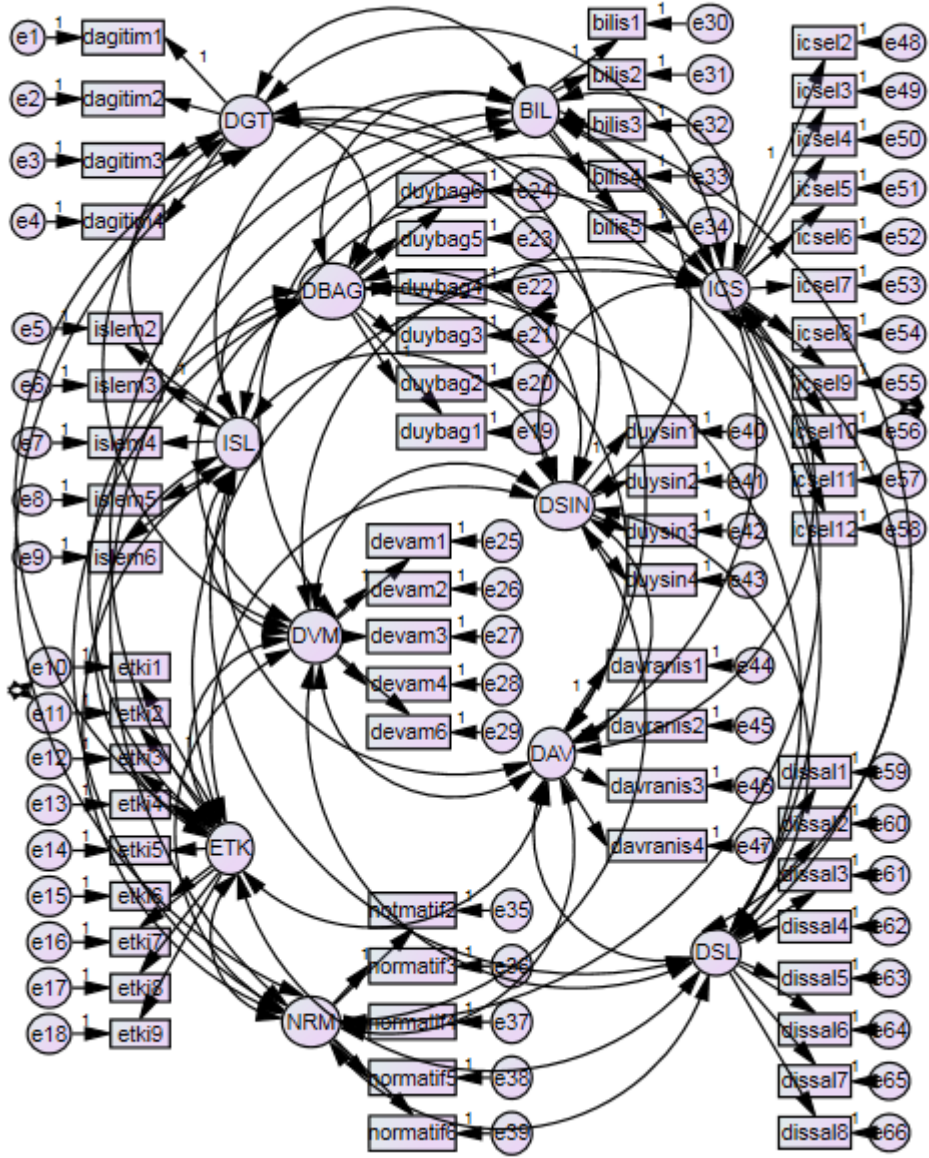
TLI (Tucker-Lewis Index): Normlaştırılmış uyum indeksine modelin serbestlik derecesi ilave edildiğinde elde edilir. NFI'nın serbestlik derecesinin dikkate alınması ile yapılan hesaplamalardan elde edilmektedir. Değer 0,90'ın üzerinde ise uyumun kabul edilebilir olduğunu, 0,95'in üzerinde ise uyumun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 343).

IFI (incremental Fit Index): Artırmalı uyum indeksi olarak ifade edilmektedir. TLI indeksinin geniş değişkenliğinin ortaya çıkardığı problemleri ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Değer 0,90'ın üzerinde ise uyumun kabul edilebilir olduğunu, 0,95'in üzerinde ise uyumun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir

PNFI (Parsimony Normed Fit İndeksi): Sıkı normlaştırılmış uyum indeksi olarak ifade edilmektedir. NFI indeksi düzenlenerek elde edilmiştir. 0-1 arasında değer alır ve indeksin 1'e yakın olması ise iyi uyumu gösterir (Karagöz, 2017: 464). 0,50-95 arası kabul edilebilir uyumu 0,95-1 arası ise mükemmel uyumu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999: 22; Aktaran İlhan ve Çetin, 2014: 31).

PGFI (Parsimony Goodness Fit İndeksi): Sıkı iyilik uyum indeksi olarak ifade edilmektedir. GFI indeksi düzenlenerek elde edilmiştir. 0-1 arasında değer alır ve indeksin 1'e yakın olması iyi ise uyumu gösterir (Karagöz, 2017: 464). 0,50-95 arası kabul edilebilir uyumu 0,95-1 arası ise mükemmel uyumu göstermektedir. (Meyers, vd., 2006).

RMR (Root Mean Square Residual): Ortalama hataların karekökü olarak ifade edilmektedir. Korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak hesaplanır. RMR 0-1 arasında değer alır. Genel anlamda değer 0,08'in altında ise uyum iyilik değerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Değerin 0,05'in altında olması ise mükemmel uyumun sağlandığını göstermektedir (Karagöz, 2017: 464).



Şekil 6. Araştırmanın Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 6’da verilmiştir.

Tablo 31. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddeleri | | Faktör Yükleri |
|--|-------|----------------|
| Ölçek 1: Örgütsel Adalet | | |
| 1. Çalışma saatlerim adildir. | ← DGT | 0,935 |
| 2. Aldığım ücret miktarının adil olduğunu düşünüyorum. | ← DGT | 0,898 |
| 3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum. | ← DGT | 0,907 |

| | | | |
|---|---|-----|-------|
| 4. Genel olarak, bu işyerinde aldığım ödüller vb. oldukça adildir. | ← | DGT | 0,845 |
| 7. Amirim, işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların duymasını sağlar. | ← | ISL | 0,880 |
| 8. İşle ilgili kararlar alınırken amirim tam ve doğru bilgi toplar. | ← | ISL | 0,903 |
| 9. Çalışanlar tarafından talep edildiğinde amirim kararlara ilişkin açıklama yapar ve ek bilgi sağlar. | ← | ISL | 0,887 |
| 10. İşyerimde alınan tüm kararlar, tüm personele aynı şekilde uygulanır. | ← | ISL | 0,890 |
| 11. Çalışanlara amirleri tarafından alınan kararlara itiraz etme veya değiştirilmesini isteme izni verilmiştir | ← | ISL | 0,847 |
| 12. İşimle ilgili karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır. | ← | ETK | 0,909 |
| 13. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir. | ← | ETK | 0,890 |
| 14. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | ← | ETK | 0,903 |
| 15. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır. | ← | ETK | 0,902 |
| 16. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir. | ← | ETK | 0,926 |
| 17. İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur. | ← | ETK | 0,871 |
| 18. Amirim, işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar. | ← | ETK | 0,939 |
| 19. Amirim, işimle ilgili bir karar alınırken bana, makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar. | ← | ETK | 0,916 |
| 20. Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar. | ← | ETK | 0,934 |

Örgütsel adalet ölçeğinin DFA sonrası bulgularına göre, dağıtım adaleti boyutu faktör yüklerinin 0,845 ile 0,935 aralığında, işlem adaleti boyutu faktör yüklerinin 0,847 ile 0,903 aralığında ve etkileşim adaleti boyutu faktör yüklerinin ise 0,871 ile 0,939 aralığında olduğu elde edilmiştir.

Tablo 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddeleri | | Faktör Yükleri |
|---|---|----------------|
| Ölçek 2: Örgütsel Bağlılık | | |
| 1. Bundan sonraki iş hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni çok mutlu edecektir. | ← | DBAG 0,830 |
| 2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum. | ← | DBAG 0,892 |
| 3. Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. | ← | DBAG 0,847 |
| 4. Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum. | ← | DBAG 0,856 |
| 5. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. | ← | DBAG 0,851 |

| | | | |
|---|---|------|-------|
| 6. Çalıştığım kurum benim için çok büyük bir anlam ifade ediyor. | ← | DBAG | 0,909 |
| 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu iş yerinde çalışıyorum. | ← | DVM | 0,707 |
| 8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zordur. | ← | DVM | 0,844 |
| 9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olursam hayatım alt üst olur. | ← | DVM | 0,752 |
| 10. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlıdır. | ← | DVM | 0,821 |
| 12. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | ← | DVM | 0,854 |
| 14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | ← | NRM | 0,855 |
| 15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | ← | NRM | 0,840 |
| 16. Çalıştığım kurum sadakat gösterecek bir kurumdur. | ← | NRM | 0,875 |
| 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam. | ← | NRM | 0,888 |
| 18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | ← | NRM | 0,886 |

Örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA sonrası bulgularına göre, duygusal bağlılık boyutu faktör yüklerinin 0,830 ile 0,909 aralığında, devam bağlılığı boyutu faktör yüklerinin 0,707 ile 0,854 aralığında ve normatif bağlılık boyutu faktör yüklerinin ise 0,840 ile 0,888 aralığında olduğu elde edilmiştir.

Tablo 33. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddeleri | | Faktör Yükleri |
|--|---|----------------|
| Ölçek 3: Örgütsel Sinizm | | |
| 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | ← | BIL 0,880 |
| 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | ← | BIL 0,873 |
| 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | ← | BIL 0,851 |
| 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | ← | BIL 0,796 |
| 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | ← | BIL 0,881 |
| 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | ← | DSIN 0,919 |
| 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe öfkelenirim. | ← | DSIN 0,921 |
| 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim. | ← | DSIN 0,938 |
| 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe rahatsız olurum. | ← | DSIN 0,928 |
| 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. | ← | DAV ,901 |

| | | | |
|---|---|-----|------|
| 11. Çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | ← | DAV | ,769 |
| 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | ← | DAV | ,912 |
| 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | ← | DAV | ,885 |

Örgütsel sinizm ölçeğinin DFA sonrası bulgularına göre, bilişsel sinizm boyutu faktör yüklerinin 0,796 ile 0,881 aralığında, duyuşsal sinizm boyutu faktör yüklerinin 0,919 ile 0,938 aralığında ve davranışsal sinizm boyutu faktör yüklerinin ise 0,69 ile 0,912 aralığında olduğu elde edilmiştir.

Tablo 34. İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddeleri | | Faktör Yükleri |
|---|---|----------------|
| Ölçek 3: İş Tatmini | | |
| 2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından. | ← | ICS 0,892 |
| 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından. | ← | ICS 0,925 |
| 4. Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından. | ← | ICS 0,916 |
| 5. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından. | ← | ICS 0,883 |
| 6. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından. | ← | ICS 0,875 |
| 7. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından. | ← | ICS 0,899 |
| 8. İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından. | ← | ICS 0,920 |
| 9. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından. | ← | ICS 0,905 |
| 10. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından. | ← | ICS 0,899 |
| 11. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından. | ← | ICS 0,885 |
| 12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından. | ← | ICS 0,881 |
| 13. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından. | ← | DSL 0,900 |
| 14. Amirimin karar vermedeki becerisi bakımından. | ← | DSL 0,901 |
| 15. Şirket politikalarının uygulamaya konma tarzı bakımından. | ← | DSL 0,858 |
| 16. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından. | ← | DSL 0,842 |
| 17. İş içinde terfi olanağının olması bakımından. | ← | DSL 0,890 |
| 18. Çalışma şartları bakımından. | ← | DSL 0,870 |
| 19. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından. | ← | DSL 0,857 |
| 20. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından. | ← | DSL 0,837 |

İş tatmini ölçeğinin DFA sonrası bulgularına göre, içsel tatmin boyutu faktör yüklerinin 0,875 ile 0,925 aralığında ve dışsal tatmin boyutu faktör yüklerinin ise 0,837 ile 0,901 aralığında olduğu elde edilmiştir.

Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için; araştırmada kullanılan ölçeklerden örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından etkileşimsel adalet boyutunda bir tane ve iş tatmin ölçeğinin alt boyutlarından içsel tatmin boyutunda bir tane olmak üzere araştırmada toplam iki tane modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 35. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri ile Çalışmanın Sonuçları

| Uyum İndeksleri | Mükemmel Uyum Ölçütleri | Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri | Çalışmanın Bulgusu | |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------|------------------|
| χ^2/sd | $0 \leq \chi^2/sd \leq 3$ | $3 \leq \chi^2/sd \leq 5$ | 1.76 | Mükemmel |
| CFI | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | 0.96 | Mükemmel |
| NFI | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | 0,92 | Kabul Edilebilir |
| IFI | $0.95 \leq IFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq IFI \leq 0.95$ | 0.96 | Mükemmel |
| TLI (NNFI) | $0.95 \leq TLI \leq 1.00$ | $0.90 \leq TLI \leq 0.95$ | 0.96 | Mükemmel |
| RMSEA | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | 0.039 | Mükemmel |
| RMR | $0.00 \leq RMR \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMR \leq 0.08$ | 0.049 | Mükemmel |

Kaynak: (Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği, Nobel Yayın Evi, İstanbul; Hu, L. ve Bentler, P.M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", Structural Equation Modeling, 6(1),1-55).

Oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde: Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/sd) 1.76; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0.049; artırmalı uyum indeksi (IFI) değeri 0.96 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0.96 olarak elde edilmiştir. Modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Değişkenlerin KFA ve DFA sonucunda ölçeğin geçerliliği için yeterli kanıt toplanmıştır.

5.10.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket sorularının güvenilirliğini ölçmek, ölçeklerde kullanılan maddelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ölçmek ve bu maddelerin ait oldukları kavramı ölçüp ölçmediğini tespit etmek için Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Güvenilirlik Analizi

| Değişkenler | Cronbach Alpha Katsayısı | Madde Sayısı |
|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Dağıtımsal Adalet | 0,94 | 4 |
| İşlemsel Adalet | 0,94 | 5 |
| Etkileşimsel Adalet | 0,97 | 9 |
| Örgütsel Adalet (Genel) | 0,97 | 18 |
| Duygusal Bağlılık | 0,94 | 6 |
| Devam Bağlılığı | 0,89 | 5 |
| Normatif Bağlılık | 0,93 | 5 |
| Örgütsel Bağlılık(Genel) | 0,96 | 16 |
| Bilişsel Sinizm | 0,93 | 5 |
| Duyuşsal Sinizm | 0,96 | 4 |
| Davranışsal Sinizm | 0,92 | 4 |
| Örgütsel Sinizm (Genel) | 0,96 | 13 |
| İçsel Tatmin | 0,97 | 11 |
| Dışsal Tatmin | 0,96 | 8 |
| İş Tatmini (Genel) | 0,98 | 19 |

Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen sonuçlara göre; örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin güvenilirlik düzeyi 0,94 işlemsel adaletin güvenilirlik düzeyi 0,94 etkileşimsel adaletin güvenilirlik düzeyi 0,97 ve örgütsel adaletin genel olarak güvenilirlik düzeyi 0,97 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,94 devam bağlılığının güvenilirlik düzeyi 0,89 normatif bağlılığın güvenilirlik düzeyi 0,93 ve örgütsel bağlılığın genel olarak güvenilirlik düzeyi 0,96 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizmin güvenilirlik düzeyi 0,93 duyuşsal sinizmin güvenilirlik düzeyi 0,96 davranışsal sinizmin güvenilirlik düzeyi 0,92 ve örgütsel sinizmin genel olarak güvenilirlik düzeyi 0,96 olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin alt boyutlarından olan içsel tatminin güvenilirlik düzeyi 0,97 dışsal tatminin güvenilirlik düzeyi 0,96 ve iş tatmininin genel olarak güvenilirlik düzeyi 0,98 olduğu tespit edilmiştir. Hair vd. (2006) güvenilirliği 0.70'in üzerinde olan ölçeklerin güvenilirliğinin "iyi" olarak nitelendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ölçeklerin tamamının güvenilirliğinin "iyi" olduğu kabul edilebilir.

5.10.3. Yakınsak (Covergent) ve Iraksak (Discriminant) Geçerlilik

Araştırmanın içerik (mantıksal) geçerliliği alanında uzman akademisyenlerden alınan görüşler ve yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular ile sağlandığı, yapısal geçerliliğin ise yapılan KFA ve DFA ile sağlandığı önceki aşamalarda ifade

edilmiştir. Yapılan bu geçerlilik testlerinden sonra yakınsak (uyum) ve ıraksak (ayrım) geçerliliklerinin de test edilmesi araştırma için önem taşımaktadır.

Yakınsak geçerlilik değişkenler ile ilgili ifadelerin birbirleri ile ve oluşturdıkları faktörler ile ilgili olduklarını ifade etmektedir.

AVE (Average Variance Extracted): Ortalama açıklanan varyans. Elde edilen değerlerin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir.

CR: Bütünleşik güvenilirlik. Elde edilen değerlerin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Yaşlılıoğlu, 2017: 82).

Tablo 37. AVE ve CR Uyum Geçerliliği Sonuçları

| Ölçekler | Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) | Bütünleşik Güvenirlik (CR) |
|---------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Dağıtımsal adalet | 0,80 | 0,94 |
| İşlemsel adalet | 0,78 | 0,95 |
| Etkileşimsel adalet | 0,83 | 0,98 |
| Duygusal bağlılık | 0,75 | 0,95 |
| Devam bağlılığı | 0,64 | 0,90 |
| Normatif bağlılık | 0,76 | 0,94 |
| Bilişsel sinizm | 0,73 | 0,93 |
| Duyuşsal sinizm | 0,86 | 0,96 |
| Davranışsal sinizm | 0,75 | 0,92 |
| İçsel tatmin | 0,81 | 0,98 |
| Dışsal tatmin | 0,76 | 0,96 |

Araştırmada elde edilen bulgulara göre AVE değerlerinin 0,50 den büyük olduğu ve CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre yakınsak (uyum) geçerliliğin sağlanmış olduğu tespit edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010). Bunun ile ilgili sonuçlar Tablo 37'de verilmiştir.

İraksak (ayrım) geçerlilik testine göre değişkenlere ilişkin ifadelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle kendi buldukları faktörden daha az ilişkili olması gerektiği olarak ifade edilmektedir (Yaşlılıoğlu, 2017: 82).

MSV(Maximum Squared Variance): Maksimum Paylaşılan varyansın karesi değerinin ASV değerinden büyük olması gerekmektedir

ASV(Average Shared Square Variance): Ortalama paylaşılan varyansın karesi değerinin MSV değerinden küçük olması gerekmektedir.

Tablo 38. MSV ve ASV Ayrım Geçerliliği Sonuçları

| Ölçekler | MSV | ASV |
|---------------------|------|------|
| Dağıtimsal adalet | 0,70 | 0,56 |
| İşlemsel adalet | 0,77 | 0,60 |
| Etkileşimsel adalet | 0,77 | 0,61 |
| Duygusal bağlılık | 0,77 | 0,65 |
| Devam bağlılığı | 0,71 | 0,51 |
| Normatif bağlılık | 0,78 | 0,66 |
| Bilişsel sinizm | 0,66 | 0,54 |
| Duyuşsal sinizm | 0,71 | 0,61 |
| Davranışsal sinizm | 0,71 | 0,53 |
| İçsel tatmin | 0,86 | 0,62 |
| Dışsal tatmin | 0,86 | 0,67 |

Araştırmada elde edilen bulgulara göre ASV değerlerinin MSV değerlerinden ve AVE değerlerinden küçük olduğu ve ayırım geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bunun ile ilgili sonuçlar Tablo 38’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre iraksak geçerliliğin sağlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

5.10.4. Normallik Test Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +2 ve -2 aralığında değerler alıyorsa verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (George ve Mallery, 2010). Başka bir araştırmada ifade edilen görüşe göre değişkenlere ait değerlerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ve -3 aralığında değerler alması yeterli görülmektedir (Shao, 2002).

Tablo 39. Normal Dağılım Testi

| Değişkenler | Ortalama | Standart sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| Dağıtimsal Adalet | 3,51 | 1,32 | -,733 | -,755 |
| İşlemsel Adalet | 3,41 | 1,16 | -,854 | -,319 |
| Etkileşimsel Adalet | 3,60 | 1,27 | -,923 | -,496 |
| Örgütsel Adalet (Genel) | 3,52 | 1,16 | -,981 | -,296 |
| Duygusal Bağlılık | 3,72 | 1,28 | -,949 | -,394 |
| Devam Bağlılığı | 3,39 | 1,24 | -,670 | -,785 |
| Normatif Bağlılık | 3,65 | 1,26 | -,850 | -,457 |

| | | | | |
|--------------------------|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Bağlılık(Genel) | 3,59 | 1,16 | -,995 | -,149 |
| Bilişsel Sinizm | 2,42 | 1,18 | ,773 | -,418 |
| Duyuşsal Sinizm | 1,99 | 1,31 | 1,238 | ,201 |
| Davranışsal Sinizm | 2,43 | 1,23 | ,747 | -,604 |
| Örgütsel Sinizm (Genel) | 2,29 | 1,14 | 1,108 | ,127 |
| İçsel Tatmin | 3,51 | 1,20 | -,894 | -,454 |
| Dışsal Tatmin | 3,55 | 1,22 | -,860 | -,494 |
| İş Tatmini (Genel) | 3,53 | 1,18 | -,945 | -,402 |

Normallik test sonucunu incelediğimizde çalışmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı ve normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

5.11. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, örneklem grubumuzu oluşturan TRB bölgesindeki zincir market çalışanlarının bir kısım demografik özellikleri verilmiş ve devamında kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon sonuçları sunulmuştur. Sonrasında ise yapısal eşitlik modeli analiz sonucunda elde edilen bulgular raporlanarak yorumlaması yapılmıştır.

5.11.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 40. Frekans Analizi

| Demografik Değişkenler | | n | % |
|--------------------------|---------------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 169 | 33,7 |
| | Erkek | 333 | 66,3 |
| Yaş | 18> | 15 | 3,0 |
| | 18-24 | 186 | 37,1 |
| | 25-34 | 177 | 35,3 |
| | 35-44 | 89 | 17,07 |
| | 45≤ | 35 | 7,0 |
| Medeni Durumu | Bekâr | 233 | 46,4 |
| | Evli | 269 | 53,6 |
| Eğitim Durumu | İlköğretim | 59 | 11,8 |
| | Lise | 222 | 44,2 |
| | Ön lisans | 145 | 28,9 |
| | Lisans | 63 | 12,5 |
| | Master | 13 | 2,6 |
| Çalışma Yılı | Altı aydan az | 80 | 15,9 |
| | 1 yıl | 143 | 28,5 |
| | 2-5 yıl | 177 | 35,3 |
| | 6-10 yıl | 76 | 15,1 |
| | 11 yıldan fazla | 26 | 5,2 |
| Çalışma Pozisyonu | Üst kademe yönetici | 41 | 8,2 |

| | | | |
|---------------------------------------|---------------------|-----|------|
| | Alt kademe yönetici | 88 | 17,5 |
| | Kasiyer | 192 | 38,2 |
| | Teknik Personel | 60 | 12,0 |
| | Reyon Sorumlusu | 121 | 24,1 |
| Başka işletmede çalışma durumu | Evet | 353 | 70,3 |
| | Hayır | 149 | 29,7 |
| Aylık gelir durumu | 2020 TL den az | 93 | 18,5 |
| | 2020-2500 TL | 209 | 41,6 |
| | 2501-3000 TL | 125 | 24,9 |
| | 3001-3500 TL | 35 | 7,0 |
| | 3501-4000 TL | 22 | 4,4 |
| | 4001-4500 TL | 18 | 3,2 |
| Yeni iş bulma imkânı | Var | 137 | 27,3 |
| | Yok | 171 | 34,1 |
| | Kısmen var | 194 | 38,6 |
| İşten ayrılma düşüncesi | Evet düşündüm | 138 | 27,5 |
| | Hayır düşünmedim | 364 | 72,5 |

Tablo 40'a göre katılımcıların 169'u "kadın" (%33,7) ve 333'ü ise "erkek" (%66,3) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %37,1'i (n:186) "18-24 yaş" aralığında ve %35,3'ü (n:177) "25-34 yaş" aralığında olduğunu belirtmiştir. Market faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde genç çalışanların daha elverişli olması nedeniyle araştırmadaki katılımcıların yüksek bir oranını genç çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanların 233'ü (%46,4) "bekar" olduğunu ve 269'u ise (%53,6) "evli" olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 222'si (%44,2) "lise" eğitim düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir. En düşük eğitim düzeyine sahip katılımcıların ise 13'ü (%2,6) "master" eğitim düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların mevcut işletmedeki çalışma yıllarını incelediğinde, %35,3'ü (n:177) "2-5 yıl" arasında şu anki örgütlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. En düşük çalışma yılı aralığı ise çalışanların %5,2'si (n:26) "11 yıldan fazla" bir süredir şu anki örgütlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu verilere göre zincir market çalışanlarının daha çok kısa ve orta vadeli olarak örgütlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların örgütteki çalışma pozisyonlarını incelediğinde, 192'si (%38,2) "kasiyer" olarak çalıştığını belirtmiştir. Çalışma pozisyonu bakımından en düşük orana sahip pozisyon %8,2 (n:41) ile "üst kademe yönetici" olduğu çalışanlar tarafında belirtilmiştir. Katılımcıların daha çok 192'si (%38,2) "kasiyer" ve 121'i (%24,1) "reyon sorumlusu" çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların

başka işletmelerde çalışma durumları incelendiğinde, 353’ü (%70,3) “evet” ve 149’u “hayır” cevabını vermiştir. Yani katılımcıların yüksek bir oranı daha önce başka işletmelerde çalışma tecrübelerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan çalışanların gelir durumları incelendiğinde, katılımcıların 209’u (%41,6) “2020 ile 2500 TL” aralığında bir aylık gelirinin olduğunu belirtmiştir. “4001-4500 TL” aralığında gelirinin olduğunu belirten 18 (%3,6) çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların yüksek bir oranının gelir düzeyinin genel olarak asgari ücret gelirinine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yeni iş bulma imkanlarının olup olmadığı durumu incelendiğinde, katılımcıların 194’ü (%38,6) “kısmen var, 171’i (%34,1) “var”, 137’si (%27,3) “yok” olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların işten ayrılma düşünceleri incelendiğinde, 364’ü (%72,5) “hayır düşünmedim”, 138’i (%27,5) “evet düşündüm” olarak belirtmişlerdir.

5.11.2. Tanımlayıcı İstatistiğe İlişkin Bulgular

Tablo 41. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

| Değişkenler | N | Minimum | Maksimum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|-----|---------|----------|----------|----------------|
| Dağıtimsal Adalet | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,5125 | 1,32117 |
| İşlemsel Adalet | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,4143 | 1,16047 |
| Etkileşimsel Adalet | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,6012 | 1,27351 |
| Duygusal Bağlılık | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,7261 | 1,28344 |
| Devam Bağlılığı | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,3940 | 1,24007 |
| Normatif Bağlılık | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,6534 | 1,26908 |
| Bilişsel Sinizm | 502 | 1,00 | 5,00 | 2,4263 | 1,18599 |
| Duyuşsal Sinizm | 502 | 1,00 | 5,00 | 1,9915 | 1,31020 |
| Davranışsal Sinizm | 502 | 1,00 | 5,00 | 2,4358 | 1,23871 |
| İçsel Tatmin | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,5177 | 1,20838 |
| Dışsal Tatmin | 502 | 1,00 | 5,00 | 3,5535 | 1,22144 |

Tablo 41’de elde edilen sonuçlar incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin ortalamanın üstünde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutların arasında en fazla olumlu görüşün duygusal bağlılığa ait olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları içerisinde duyuşsal sinizmin daha düşük bir düzeyde olduğu ve iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatminin ortalamanın üstünde birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

5.11.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 42. Korelasyon Analizi Sonuçları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|----|
| 1.Dağıtımsal Ad. | 1 | | | | | | | | | | |
| 2.İşlemsel Ad. | ,737** | 1 | | | | | | | | | |
| 3.Etkileşim Ad. | ,758** | ,847** | 1 | | | | | | | | |
| 4.Duygusal Bağ. | ,708** | ,778** | ,812** | 1 | | | | | | | |
| 5.Devam Bağ. | ,612** | ,586** | ,642** | ,695** | 1 | | | | | | |
| 6.Normatif Bağ. | ,736** | ,737** | ,781** | ,824** | ,758** | 1 | | | | | |
| 7.Bilişsel Sin. | -,617** | -,683** | -,670** | -,732** | -,559** | -,701** | 1 | | | | |
| 8.Duyuşsal Sin. | -,681** | -,710** | -,747** | -,795** | -,622** | -,763** | -,769** | 1 | | | |
| 9.Davranışsal Sin. | -,621** | -,665** | -,649** | -,667** | -,561** | -,646** | ,742** | ,790** | 1 | | |
| 10.İçsel Tatmin | ,770** | ,753** | ,784** | ,768** | ,653** | ,801** | -,665** | -,741** | -,684** | 1 | |
| 11.Dışsal Tatmin | ,790** | ,779** | ,808** | ,806** | ,695** | ,839** | -,707** | -,771** | -,690** | ,801** | 1 |

** p<0,01

Araştırmada kullanılan ölçeklerin pearson korelasyon değerleri incelendiğinde, bağımsız değişkenler (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, bağımsız değişkenler (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile bağımlı değişken (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

5.11.4. Yapısal Eşitlik Modeli (Yol Analizi)

Yapısal eşitlik modelle (YEM); belirli bir teoriye dayalı olarak, gözlenebilen ve gizli değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modelleri test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, faktör analizi, yol analizi, varyans, kovaryans analizleri ve çoklu regresyon analizi gibi analizlerin birleşiminden meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Karagöz, 2017: 452).

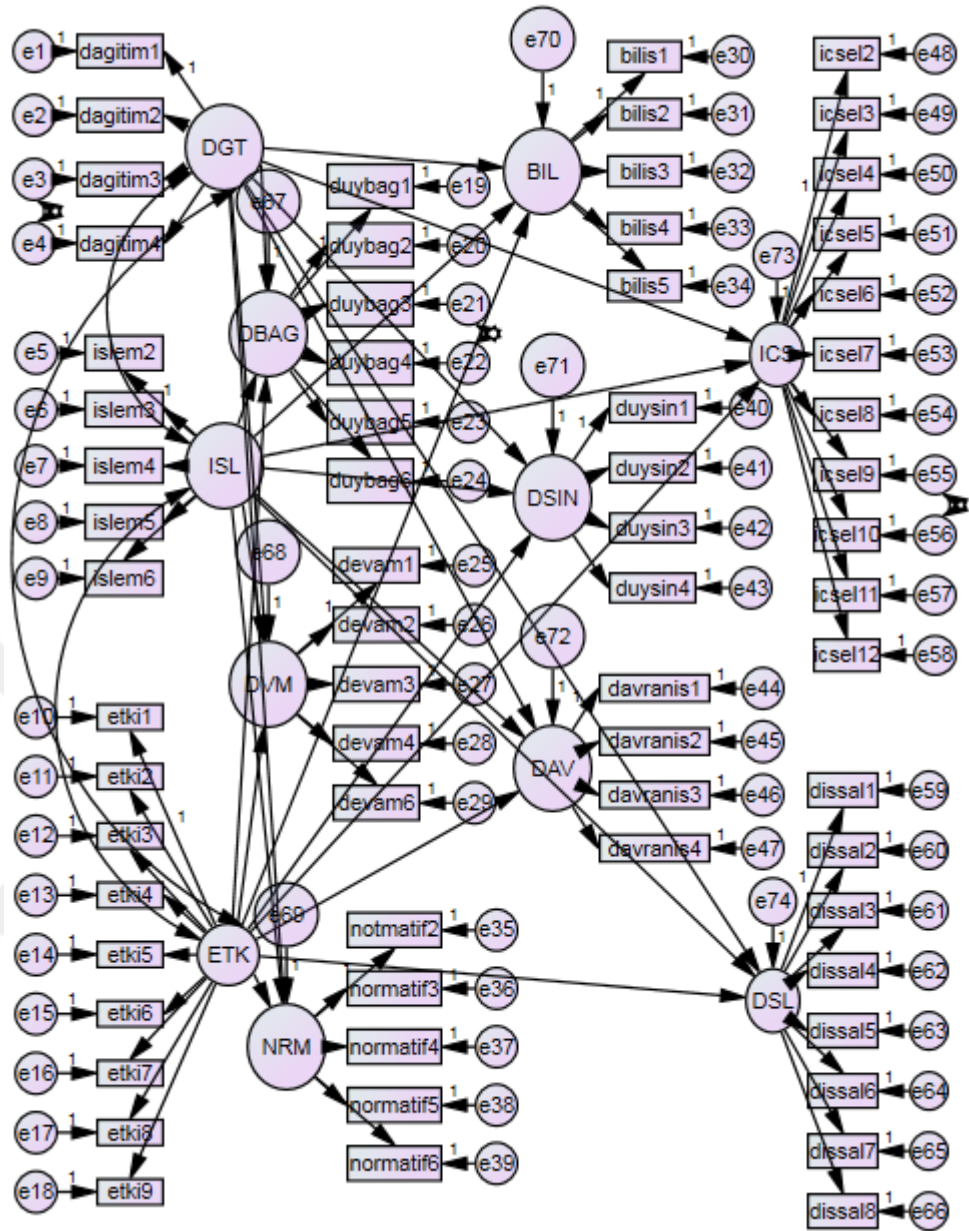
Yapısal eşitlik modellemesi çeşitli bilim dalları (sosyal bilimler, davranış bilimleri, sağlık, eğitim, ekonomi ve pazarlama v.b.) tarafından kullanılmakta olup ve kullanım oranının gittikçe arttığı gözlemlenmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi, faktör analizi ve regresyon analizlerinin bir bileşiminden meydana gelen, genel olarak gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel bir adıdır. Yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler dizisinin test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 337).

Yapısal eşitlik modellemesini çok değişkenli istatistiksel modellerin ayıran bazı güçlü özellikleri bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 337). Bunlar;

- ❖ Yapısal eşitlik modellemesi keşfedici bir yaklaşım yerine, doğrulayıcı bir yaklaşım benimsemektedir. Yani kuramsal alt yapısı olan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaya çalışır.
- ❖ Geleneksel çok değişkenli analizlerde ölçüm hataları genellikle dikkate alınmaz ve düzeltme yapılmaz, YEM analizlerinde ise parametrelerin ölçüm hataları dikkate alınmakta ve modeller buna göre test edilmektedir.
- ❖ Geleneksel analizlerde ilişkiler genellikle gözlemlenebilen değişkenler üzerinden yapılırken, YEM’de gözlenen ve örtük değişkenler birlikte analiz edilmektedir.

Çalışmanın modelini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve analiz gerçekleştirilmiştir. Yapısal model Şekil 7’de, uyum iyiliği değerleri Tablo 43’de ve regresyon ağırlıkları Tablo 44’de sunulmuştur.



Şekil 7. Yapısal Eşitlik Modeli

Kurulan yapısal eşitlik modeli sonucu modelin uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için bazı modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 43. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum İndeksleri | Mükemmel Uyum Ölçütleri | Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri | Çalışmanın Bulgusu | |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------|------------------|
| χ^2/sd | $0 \leq \chi^2/sd \leq 3$ | $3 \leq \chi^2/sd \leq 5$ | 2.01 | Mükemmel |
| CFI | $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ | 0.95 | Mükemmel |
| NFI | $0.95 \leq NFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ | 0.90 | Kabul Edilebilir |
| IFI | $0.95 \leq IFI \leq 1.00$ | $0.90 \leq IFI \leq 0.95$ | 0.95 | Mükemmel |
| TLI (NNFI) | $0.95 \leq TLI \leq 1.00$ | $0.90 \leq TLI \leq 0.95$ | 0.94 | Kabul Edilebilir |
| RMSEA | $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ | $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ | 0.045 | Mükemmel |

Oluşturulan modelin yapılan yol analizi neticesinde uyum iyiliği değerlerinin genel olarak kabul edilebilir ve mükemmel düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 44. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

| Test Edilen Yol | Tahmin | Std. Hata | Kritik Oran | P |
|--|--------|-----------|-------------|-------|
| Dağıtım Adaleti → Duygusal Bağlılık | 0,178 | 0,039 | 4,591 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → Devam Bağlılığı | 0,280 | 0,052 | 5,415 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → Normatif Bağlılık | 0,317 | 0,043 | 7,376 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → Bilişsel Sinizm | -0,181 | 0,050 | -3,607 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → Duyuşsal Sinizm | -0,251 | 0,049 | -5,126 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → Davranışsal Sinizm | -0,242 | 0,053 | -4,524 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → İçsel Tatmin | 0,360 | 0,039 | 9,145 | 0,000 |
| Dağıtım Adaleti → Dışsal Tatmin | 0,400 | 0,040 | 10,044 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → Duygusal Bağlılık | 0,379 | 0,066 | 5,765 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → Devam Bağlılığı | 0,138 | 0,084 | 1,642 | 0,101 |
| İşlem Adaleti → Normatif Bağlılık | 0,283 | 0,071 | 3,993 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → Bilişsel Sinizm | -0,581 | 0,086 | -6,738 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → Duyuşsal Sinizm | -0,387 | 0,082 | -4,696 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → Davranışsal Sinizm | -0,532 | 0,091 | -5,871 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → İçsel Tatmin | 0,256 | 0,064 | 3,993 | 0,000 |
| İşlem Adaleti → Dışsal Tatmin | 0,335 | 0,065 | 5,133 | 0,000 |
| Etkileşim Adaleti → Duygusal Bağlılık | 0,344 | 0,054 | 6,359 | 0,000 |
| Etkileşim Adaleti → Devam Bağlılığı | 0,248 | 0,070 | 3,540 | 0,000 |
| Etkileşim Adaleti → Normatif Bağlılık | 0,298 | 0,059 | 5,089 | 0,000 |
| Etkileşim Adaleti → Bilişsel Sinizm | -0,061 | 0,069 | -,887 | 0,375 |
| Etkileşim Adaleti → Duyuşsal Sinizm | -0,270 | 0,068 | -3,999 | 0,000 |
| Etkileşim Adaleti → Davranışsal Sinizm | -0,057 | 0,073 | -,779 | 0,436 |
| Etkileşim Adaleti → İçsel Tatmin | 0,227 | 0,053 | 4,297 | 0,000 |
| Etkileşim Adaleti → Dışsal Tatmin | 0,237 | 0,053 | 4,434 | 0,000 |

Araştırma kapsamında yapılan yol analiz sonuçları tablo 44’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet boyutunun, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse, çalışanların dağıtımsal adalet algılama düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri de artmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu, örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir. Yani, çalışanların dağıtımsal adalet düzeyi arttıkça bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm düzeyleri azalmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel adalet boyutunun, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse, çalışanların işlemsel adalet düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri artmaktadır. Fakat işlemsel adalet boyutunun devam bağlılığı boyutunu etkilemediği ve aralarında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İşlemsel adalet boyutu, örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir. Yani, çalışanların işlemsel adalet düzeyi arttıkça bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm düzeyleri azalmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet boyutunun, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse, çalışanların etkileşimsel adalet algılama düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri de artmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu, örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizm boyutunu negatif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir. Yani, çalışanların etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça duyuşsal sinizm düzeyi azalmaktadır. Fakat

etkileşimsel adalet boyutunun bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarını etkilemediği ve aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli yol analizi sonucunda **H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1g}, H_{1h}, H_{2a}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f}, H_{2g}, H_{2h}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3e}, H_{3g} ve H_{3h} hipotezleri kabul edilmiştir. H_{2b}, H_{3d} ve H_{3f} hipotezleri kabul edilmemiştir.**

5.11.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan 24 hipotezden 21'i kabul edilmiş ve 3'ü kabul edilmemiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 45'de sunulmuştur.

Tablo 45. Hipotezlerin Test Sonuçları

| HİPOTEZLER | SONUÇLAR |
|--|----------------|
| H _{1a} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1b} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1c} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1d} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1e} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1f} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1g} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{1h} : Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2a} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2b} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edilmedi |
| H _{2c} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2d} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2e} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2f} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2g} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{2h} : Çalışanların işlemsel adalet algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{3a} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları | Kabul edildi |

| | |
|--|----------------|
| üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | |
| H _{3b} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{3c} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{3d} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edilmedi |
| H _{3e} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{3f} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edilmedi |
| H _{3g} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H _{3h} : Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Kabul edildi |



ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar alt problemlere göre ve ilgili alan yazındaki çalışmalarla tartışması yapılarak yorumlanmış ve elden edilen sonuçlara dayalı olarak bazı öneriler sunulmuştur.

6.1. Sonuçlar

Araştırma, zincir market çalışanlarının algılanan örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini algıları üzerine olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. TRB (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) Bölgesinde faaliyette bulunan zincir market çalışanlarında anket yardımı ile veriler elde edilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasından, daha önce geliştirilen ölçeklerin farklı örneklem gruplarında nasıl etki oluşturacağını belirlemek amacıyla 50 kişi üzerinde pilot test uygulaması yapılmış olup ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik bakımından uygunluğu incelenmiştir. Pilot çalışma sonucuna göre ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik bakımında uygun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında anket yardımı ile elde edilen veriler doğrultusunda, keşfedici faktör analizi ile gözlenen değişkenler tanımlanmış, çalışılabilir düzeyde olan faktörler belirlenmiş ve ardından doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin araştırma örneklemini için uygun olup olmadığı belirlenmiştir. Devamında, ölçme aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığı göstermek amacıyla ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İlk aşamada örgütsel adalet ölçeği için KFA yapılmıştır. Toplam varyansın %84,247'sini açıklayan ölçeğin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere 3 boyuttan oluşan yapısı doğrulanmıştır. İkinci aşamada örgütsel bağlılık ölçeği için KFA yapılmıştır. Toplam varyansın %77,918'ini açıklayan ölçeğin duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşan yapısı doğrulanmıştır. Üçüncü aşamada örgütsel sinizm ölçeği için KFA yapılmıştır. Toplam varyansın %83,174'ünü açıklayan ölçeğin bilişsel, duyusal ve davranışsal sinizm olmak üzere 3 boyuttan oluşan yapısı doğrulanmıştır. Son aşamada iş tatmin ölçeği için KFA yapılmıştır. Toplam varyansın %80,927'sini açıklayan ölçeğin içsel ve dışsal tatmin olmak üzere 2 boyuttan oluşan yapısı

doğrulanmıştır. Ölçeklerin özgün yapısının toplan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için DFA yapılmış ve modelin genel olarak iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen toplam 24 hipotez kapsamında örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmin alt boyutları üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan analizler neticesinde şu sonuçlar elde edilmiştir.

- Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu, örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1g} ve H_{1h} kabul edilmiştir.**
- Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel adaletin, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işlemsel adalet boyutunun devam bağlılığı boyutu üzerinde olan herhangi bir etkisi bulunamamıştır. İşlem adaleti boyutu, örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bağlamda geliştirilen **H_{2a}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f}, H_{2g} ve H_{2h} kabul edilmiştir. H_{2b} kabul edilmemiştir.**
- Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu, örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizm boyutunu negatif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir. Fakat etkileşimsel adalet boyutunun bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm boyutları üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Bu bağlamda oluşturulan **H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3e}, H_{3g} ve H_{3h} kabul edilmiştir. H_{1d} ve H_{1f} kabul edilmemiştir.**

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar alan yazın ile karşılaştırıldığında elde edilen sonuçların literatürdeki çeşitli çalışmalarla tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar Grinberg (1990), James (2005), İşcan ve Sayın (2010), Kutanis ve Çetinel (2010), Zainalipour v.d. (2010), Efeoğlu ve İplik (2011), Yeşil ve Dereli (2012), Lotfi ve Pour (2013), Karavardar (2015), Çömez (2016), Yean (2016), Özgen ve Turunç (2017), Şaklak (2018), Alanoğlu (2019), Lambert vd. (2020).

Alan yazın ile karşılaştırıldığında genel olarak H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{2a} , H_{2c} , H_{3a} , H_{3b} ve H_{3c} sonuçlarının daha önce yapılmış olan çalışmalar ile tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürde buna benzer yani örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde olan etkisini araştıran ve araştırmamız ile tutarlı olan sonuçlar elde eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Şaklak (2018) örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini belirlemek için yapmış olduğu araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılığın alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, normatif) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

Crow vd. (2012) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Yani örgütsel adalet algısı aratan çalışanların örgüte olana bağlılık düzeylerinin aynı oranda artacağını ifade etmişlerdir. Lambert (2003) işlemsel ve dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ve örgütte oluşturulan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ifade etmiştir. Ponnu ve Chuah (2010) yapmış oldukları araştırmada dağıtım adaleti ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerini etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Klendauer ve Deller (2009) yaptıkları araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini incelemek amacıyla kurguladığımız H_{2b} kabul edilmemiştir. Literatürde H_{2b} ile tutarlılık gösteren araştırmalarda bulunmaktadır. Moorman (1991) Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmasında etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilgili tek

kaynak olduğunu bulduğunu ifade etmiştir. Yani işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Işık vd. (2012) yapmış oldukları araştırmalarında işlemsel adaletin devam bağlılığı üzerine bir etkisini tespit edemediklerini belirtmişlerdir. Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) işletimsel adaletin devam bağlılığı üzerine olan bir etkisini yapmış oldukları araştırmada tespit edemediklerini belirtmişlerdir. H_{2b} bu sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara ve literatür incelemesi sonucunda elde edilen genel bulgulara göre örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bir örgütte çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak için algılanan örgütsel adalet düzeyini yükseltmek gerekmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmi negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilediği yapısal eşitlik modeli ile tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizmi negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilediği yapısal eşitlik modeli ile tespit edilmiştir. Test edilen H_{1d} , H_{1e} , H_{1f} , H_{2d} , H_{2e} , H_{2f} ve H_{3e} hipotezleri desteklenmiştir. Literatürde buna benzer yani örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde olan etkisini araştıran ve çalışmamız ile tutarlı olan sonuçlar elde eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Özgen ve Turunç (2017) örgütsel adaletin sinizm üzerine olan etkisini belirlemek için eğitim sektöründe bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel adalet ve alt boyutları ile sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönlü bir oluş olduğunu belirtmişlerdir. Efeoğlu ve İplik (2011) algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine olan etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu, örgütsel adalet düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin azalacağı yani negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Kutanis ve Çetinel (2010) adaletsizlik algısının sinizmi etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre, adaletsizliğin sinizmi neden olmasının yanı sıra örgütsel sinizmin önemli nedenlerinden birinin adaletsizliğe

verilen tepki gücünün oluşturduğunu belirtmişlerdir. Erturhan Işkın (2018) Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine olan etkisini belirlemek için yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel sinizm tutumları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine olan etkisini incelemek amacıyla kurguladığımız H_{3d} ve H_{3f} kabul edilmemiştir. Literatürde elde ettiğimiz sonuçlar ile tutarlılık gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Şentürk ve Karakış (2018) örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine olan etkisini tespit etmek kurguladıkları “etkileşimsel adaletin bilişsel sinizm üzerine negatif yönlü bir etkisin bulunmaktadır” hipotezleri reddedilmiştir. Güzel ve Ayazlar (2014) yaptıkları araştırmada etkileşimsel adaletin bilişsel sinizm üzerine olan negatif yönlü bir etkisini bulamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç H_{3d} ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmamızda örgütsel adaletin iş tatmini üzerine olan etkisini belirlemek için hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği yapısal eşitlik modeli ile tespit edilmiştir. Yani H_{1g} , H_{1h} , H_{2g} , H_{2h} , H_{3g} ve H_{3h} sonuçları desteklenmiştir. Literatürde buna benzer yani örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde olan etkisini araştıran ve araştırmamız ile tutarlı olan sonuçlar elde eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Alanoğlu (2019) örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki belirlemek için yapmış olduğu araştırmasının sonucuna göre örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir. Yürür (2008) örgütsel adaletin iş tatmini üzerine olan ilişkisini belirlemek için yapmış olduğu araştırmasının sonucuna göre işlem adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminini etkilediğini belirtmiştir. Bu çalışmanın bizim çalışmamızdan farkı ise yapılan bu çalışmada dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı belirtilmiştir. Yeşil ve Dereli (2012) örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine yaptıkları araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini üzerine pozitif bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Zainalipour vd. (2010) örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları araştırmalarında örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin tespit ettiklerini belirtmişlerdir.

6.2. Öneriler

Örgütlerin sahip olduğu önemli sermaye unsurlarından biri beşeri sermayedir. Örgütsel başarıyı sağlayabilmek için sahip olunan bu beşeri sermayeyi doğru bir şekilde kullanmak ve harekete geçirmek önem arz etmektedir. Günümüzde farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin çoğu beşeri sermayenin önemini ve örgütün istenen başarıya ulaşmasındaki rollerini anlamaya başlamış durumdadır. Dolayısıyla rekabetin çok etkin olduğu günümüzde işletmelerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini gibi örgütteki çalışanları ilgilendiren konularda dikkatli davranması ve çalışanın lehine olacak şekilde gerekli düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algısını belirleyen dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yükseltilmesi örgüt için önem taşımaktadır. Dağıtımsal adalet algılarının yükseltilmesi için kaynakların doğru bir şekilde dağıtılması, kazanç, çaba ve performans arasında bir dengenin kurulması önemlidir. İşlemsel adalet algılarının yükseltilmesi için yöneticilerin tarafsız davranması, bilgilerin doğru kaynaklardan elde edilmesi ve doğru yollardan dağıtılması ve itirazların hoş görü ile karşılanması önemlidir. Etkileşimsel adalet algılarının yükseltilmesi için çalışanlara karşı kibar ve nazik olunmalı, çalışan haklarına saygı gösterilmeli ve açık sözlü olunması önemlidir.

Çalışmada örgütsel adalet algısının genel olarak örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığı yükselen bir çalışanda bir aidiyet duygusu oluşur, kendisini ailenin bir parçası olarak görür ve örgütün işini kendi şahsi işi olarak görür. Yani çalışanın kendini işçi ya da işgören olarak değil örgütün bir parçası olarak görmesi önem taşımaktadır. Kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışanın performans ve verimliliği yükselmektedir.

Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde genel olarak negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların örgütsel sinizmini azaltmak örgütler için ciddi anlamda önem taşımaktadır. Örgütsel sinizmi azalan çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumları, davranışları, düşünceleri azalacak ve örgüte karşı pozitif bir yaklaşım gösterme eğilimleri artış gösterebilmektedirler. Bu durum örgüt içinde daha sağlıklı ve çalışılabilir bir ortam oluşturmada önemli bir katkı sağlamaktadır.

İş tatmini etkileyen önemli faktörlerden biri örgütsel adalet algısıdır. Tatmin edilen çalışanların performansları, üretkenlikleri ve motivasyonları olumlu yönde etkilenebilmektedir. Örgütlerin çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörleri tespit etmesi örgütsel başarı noktasında önem taşımaktadır.

Çalışma TRB1 (Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli) bölgesinde faaliyette bulunan zincir market çalışanları ile yapılmıştır. Yapılan bu çalışma doğrultusunda daha sonra yapılacak araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı örneklem grupları üzerinde yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abad, K. (2010). The Influence of Disposition, Organizational Cynicism, and Equity Sensitivity on Workplace Deviance, Doctoral Dissertation, Walden University.
- Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.E.K. ve Dahiyat, S.E. (2016). An İntegrated Model of Job İnvolveıment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan’s Banking Sector. *Communications and Network*, 9(1), 28-53.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of İnequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J.S. (1965). İnequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 2, 267-299.
- Akdemir, B., Kırmızıgöl, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Aktay D.D. (2010). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama” Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları”, *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 273-288.
- Al Jenaibi, B. (2010). Job Satisfaction: Comparisons Among Diverse Public Organizations in the UAE. *Management Science and Engineering*, 4(3), 60-79.
- Al Zefeiti, S.M.B. ve Mohamad, N.A. (2017). “The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”, *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.

- Alaghe Band, A. (2004). General Management, Ravan Publication, Tehran.
- Alanoğlu, M. (2019). Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altınöz, M., Serdar, Ç.Ö.P. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Ambrose, M.L. ve Kulik, C.T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Anderrson, L. ve Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Work Place: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Angle H. ve Perry J. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupation*, 10(2), 123-146.
- Anttila, E. (2017). "Components of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Line Managers from Finnish Industrial Company", Univeristy of Tampere, Master's Thesis.

- Aquino, K. (1995). Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- Arslan, M. (2005). *İş ve Meslek Ahlakı*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Atalay, C.G. (2010). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A.M., Erşahan, B., Doğan, İ.F. ve Bulunmaz, G. (2011). “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açuları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-31.
- Balay, R. (2000) Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balzer, W.K., Smith, P.C. ve Kravitz, D.A. (1990). User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales. *Department of Psychology*, Bowling Green State University.
- Bateman, T. S., and Snell, S. A. (1996). *Management: Building Competitive Advantage*. Chicago, Irwin.
- Bateman, T.S., Sakano, T. ve Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Multi-Dimensional Study of Occupational and Organizational Commitment. *Journal of Faculty of Administration*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. ve Geer, B. (1961). *Boys in white, Student Culture in Medical School*, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker, H.S. (1960) “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2011). Relationships of Nurses' Professional Commitmen with Other Commitment Forms: Organizational Commitment, Work Commitment and Family Commitment. *The Nursing Journal of Hacettepe University Faculty of Health Sciences*, 18(1), 28-40.
- Berger, J., Zelditch, M., Anderson, B. ve Cohen, B. P. (1972). Structural Aspects of Distributive Justice: A Status Value Formulation. *Sociological Theories in Progress*, 2, 119-146.
- Bernerth, Jeremy, B., Armenakis, Achilles, A., Field, Hubert, S. ve Walker, H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326
- Bies, R. ve Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication Criteria on Fairness. In Lewicki, R., Sheppard, B. ve Bazerman, M. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press. 1, 43-55.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural and Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blau. P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Borders, A., Earleywine, M. ve Huey, S. (2004). Predicting Problem Behaviors with Multiple Expectancies: Expanding Expectancy-Value Theory, *Adolescence*, 39(155), 539-550.
- Bornstein, B.H. ve Dietrich, H. (2007). Fair procedures, yes. But we dare not lose sight of fair outcomes. Court Review; *The Journal of American Judges Assocation*, 44, 72-74
- Boylu, Y. Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar* 44(511), 55-74.

- Boymul, E. ve Yaşa Özeltürkay, E. (2017). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama. *Journal of Yasar University*, 12(46), 93-102.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139
- Bradford, K., Crant, J. ve Phillips, J. (2009). How Suppliers Affect Trust With Their Customers: The Role of Salesperson Job Satisfaction and Perceived Customer Importance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 383-394.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *In Eastern Academy of Management Proceedings*, 2, 150-153.
- Brandes, P. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences, Doktoral Thesis (unpublished); University of Cincinnati.
- Brandes, P., Castro, S.L., James, M.S.L., Martinez, A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.R. ve Hochwarter, W.A. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
- Breckler, S.J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205.
- Brief, A.P. ve Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Brislin, R.W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F. ve Zukis, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.

- Brooks, S.M. ve Vance, R.J. (1991). Organizational Cynicism: Initial Investigation of A Construct. Unpublished Manuscript.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47(4), 667-686
- Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G ve Sergeyeve, A.V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*, 43(3), 109-116.
- Burke, K. ve Leben, S. (2007). Procedural Fairness: A Key Ingredient in Public Satisfaction. Court Review; *The Journal of American Judges Association*, 44(1/2), 4-25.
- Büyükyılmaz, O. ve Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Cable, D. ve Edwards, J.R. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Carles, E.M. ve Carver, C.S. (1979). Effects of Person Salience Versus Role Salience on Reward Allocation in the Dyad. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11), 2071-2080.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). "Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma", *C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Chang, W. ve Yuan, S. (2008). A Synthesized Model of Markov Chain and ERG Theory for Behavior Forecast in Collaborative Prototyping. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9(2), 46-63.

- Chou, T.Y, Seng-cho, T.C., Jiang, J.J. ve Klein G. (2013). The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter? *Information and Management*, 50(2), 105-111.
- Christiansen, B. (Ed.). (2014). *Handbook of Research on Effective Marketing in Contemporary Globalism*. IGI Global.
- Clark, A.E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Cohen Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, M.S., Schaninger, W.S. ve Harris, S. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group and Organizational Management*, 27(1), 142-167.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A. ve Greenberg, J. (2003). *Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 165-210.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. ve Wesson, M.J., (2013). Justice at the Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. ve Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. ve Yee, K.N. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cook, W.W. ve Medley, D.M. (1954). Proposed Hostility and Parasitic Virtue Scales for the MMP. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. ve Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs*.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R. ve Randall, M.L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3-20.
- Cropanzano, R. Bowen D.E. ve Gilliland S.W. (2007). Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. ve Schminke, M. (2001). Three Roads to Organizational Justice. In Ferris, G. R. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Oxford, UK: JAI Press/Elsevier Science. 20, 1-113.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Crosby, F. (1982). *Relative deprivation and working women*. New York: Oxford University Press.
- Crosby, F. (1984). Relative Deprivation in Organizational Settings. In B. M. Staw ve L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior Greenwich, CT: JAI Press*, 6, 51-93.
- Crow, M.S., Lee, C.B., ve Joo, J.J. (2012). Organizational Justice and Organizational Commitment Among South Korean Police Officers: An Investigation of Job

- Satisfaction as A Mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 35(2), 402-423
- Currie, P. ve Dollry, B. (2006). "Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in The NSW Police", *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 741-756.
- Çağ, A. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuşoğlu, S. ve Durmaz, Y. (2020). *Deneyimsel Pazarlama ve Yeşil Davranış*. Hiperlink Eğit. İlet. Yay. San. Tic. ve Ltd. Şti.
- Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık ilişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir uygulama" *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306
- Çömez, F. (2016). Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul.
- De Cremer, D. ve Van Knippenberg, D. (2003). Cooperation with Leaders in Socialdilemmas: On the Effects of Procedural Fairness and Outcome Favorability İnstructural Cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 1-11.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Researches*. (5. Baskı) London: Routledge.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.

- Deconinck, J. (2003). The Impact of A Corporate Code of Ethics and Organizational Justice on Sales Managers' Ethical Judgments and Reaction to Unethical Behavior. *Marketing Management Journal*, 13(1), 23-31.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will Be Used As the Basis for Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61
- Donechali, F. (1998). The Analysis of Effective Factors on Teachers' Work Commitment from the Perspective of Teachers at Intermediate Schools In The City of Qome; M.A. Thesis.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219
- Eagly, A.H. ve Chaiken, S. (1992). *The Psychology of Attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Efeoğlu, İ.E. ve İplik, A.G.E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Engizek, S. (2011). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açılış Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, A.R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.

- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 17-36.
- Ertekin, Y. (1993). Örgütsel ve Stres Üzerinde Düşünceler, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1),145-157.
- Erturhan Işkın, H. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. NJ: Englewood Cliffs.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A "third" Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, 385-392.
- Etzioni, A. (1968). Basic Human Needs, Alienation and Inauthenticity. *American Sociological Review*, 870-885.
- Farah, M. ve Atar, G.H. (2008). Understanding the Impact of Organizational Justice Dimensions on Different Aspects of Job and Organizational Satisfaction. *Journal of Management*, 1(1), 55-70.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Fichter, C. ve Cipolla, J. (2010). Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction and Burnout Among Financial Advisors. *Journal of American Academy Business*, Cambridge, 15(2), 256-261.
- FitzGerald, M.R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. Doctoral dissertation, University of Cincinnati.

- Flint, D.H. ve Haley, L.M. (2013). Distributive justice in human resource management: A multisystem approach. *The Journal of American Business Review*, Cambridge, 2(1), 50-57.
- Folger, R. ve Bies, R.J. (1989). Managerial Responsibilities and Procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Freedman, S.M. ve Montanari, J.R. (1980). An Integrative Model of Managerial Reward Allocation. *Academy of Management Review*, 5(3), 381-390.
- Fry, W.R. ve Cheney, G. (1981). Perceptions of procedural fairness as a function of distributive preference. *Paper presented at the meeting of the Midwestern Psychological Association*, Detroit.
- Fry, W.R. ve Leventhal, G.S. (1979, March). Cross-Situational Procedural Preferences: A Comparison of Allocation Preferences and Equity Across Different Social Settings. *In Annual Meeting of the Southeastern Psychological Association*, Washington, DC.
- Fuller, L. (1961). *The adversary system*. In H. Berman (Ed.), *Talks on American law*. New York: Vintage Books.
- Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J. ve Tombs, S. (2002). *People In organisations*. Open Learning Foundation Enterprises Ltd. America.
- Gaspar, J. (2006). *Introduction to Business*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide an Reference*. ABD: Allyn ve Bacon.
- Gibson, J.L.J.M. ve Donnelly Jr, J.H. (1994). *Organizations Behavior Structure Processes* (8th ed.). Boston, MA: Irwin.
- Goldfarb, J. (1991). *The Cynical Society: The Culture of Politics and the Politics of Culture in American Life*. University of Chicago Press.

- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.
- Gözen, E.D. (2007) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graham, J.R. (1993). *MMPI-2: Assessing Personality and Psychopathology*. New York: Oxford University Press.
- Greenberg, J. (1982). Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations. In J. Greenberg ve R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in Social Behavior*. New York: Academic Press.
- Greenberg, J. (1984). On the Apocryphal Nature of Inequity Distress. In R. Folger (Ed.), *The Sense of Injustice*. New York: Plenum.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair vs Being Fair-Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Greenberg, J. (1993). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum,
- Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. Fourth Edition, Copyright by Pearson Education, Inc. Published by Prentice Hall, 38-39.
- Greenberg, J. (1990b). Greenberg Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Griffin, M.A., Patterson, M.G. ve West, M.A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgüt İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.Y.A., Anderson, R. ve Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. USA.

- Hamilton, V.L. (1980). Intuitive Psychologist or Intuitive Lawyer? Alternative Models of the Attribution Process. *Journal of Personality Psychology*, 39(5), 767-772.
- Hanaysha, J. (2016). "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 7(1), 87-96.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons, New York.
- Homans, G.C. (1961). Social behavior: Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace. *Homans Social Behavior: Its Elementary Forms*.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, NY: Harper.
- Hoppock, R. ve Odom, C.L. (1940). Job Satisfaction. Occupations: *The Vocational Guidance Journal*, 19(1), 24-29.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hu, L. ve Bentler, P.M. (1999). *Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives*, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huang, L.H.. (2000), The Perceived Leadership Behavior and Organizational Commitment at CPA Firms, DBA, Nova Southeastern University, Publication Number

- Huston, T.L. ve Burgess, R.L. (1979). Social Exchange in Developing Relationships: An Overview. In R.L. Burgess and T.L. Houston (Eds.), *Social Exchange in Developing Relationships*. New York: Academic Press
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- Izzard, C.E. (1977). *Human Emotions*. New York: Plenum Press.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), s26-42.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.
- İslamoğlu, A.H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176.
- James, M.S.L. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems. A Dissertation Presented to the College of Business, The Florida State University

- Johnson, J.L. ve O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Joseph, K. ve Dai, C. (2010). Human Resources Motivation in A Workplace: A Case Study of A Utility Company in Abidjan, Cote D'Ivoire. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 151-159.
- Kaiser, H.F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kalderberg, D.O., Becker, B.W. ve Zvonkovic, A. (1995). Work and Commitment Among Young Professionals: A Study of Male and Female Dentists. *Human Relations*, 48(11), 1355-1377.
- Kang, I., Lee, K.C., Lee, S. ve Choi, J. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Kanter, D.L. ve Mirvis, P.H. (1989). *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karadag, E., Kiliçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). *Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling*. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 102-113.

- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*, Nobel Yayın Evi, İstanbul
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), (355-372)
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keczer, G. (2010). Who Would Propel Post-Communist Universities The Challenge of Motivation. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(6), 9-16.
- Keleş, H.N. (2006). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Y. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Klendauer, R. ve Deller, J. (2009). Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
- Koç, E. (2002). “İnsan ve Sadakat”, *Felsefe Dünyası Dergisi*, 1(35), 49-57.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317
- Kutunis, R.Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.
- Lam, T ve Zhang, H.O. (2003). “Job Satisfactin and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Lambert, E. (2003). The İmpact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Griffin, M.L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. ve Haynes, S.H. (2020). The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff. *The Social Science Journal*, p.1-12.
- Landy, F.J., Barnes-Farrell, J.L. ve Cleveland, J.N. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 355-356
- Lawler, E.E. ve Douglas T.H. (1970). “Relations of Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation”. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-310.
- Lerner, M.J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses As to its Origins and Forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.

- Lerner, M.J. (1982). The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions. In V. Derlega ve J. Greziak (Eds.), *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research*, New York: Academic Press.
- Lerner, M.J. ve Whitehead, L.A. (1980). Procedural Justice Viewed in the Context of Justice Motive Theory. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag.
- Leventhal, G.S. (1976a). Fairness in Social Relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence and R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G.S. (1976b). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.
- Leventhal, G.S. ve Michaels, J.W. (1969). Extending the Equity Model: Perceptions of Inputs and Allocation of Reward as A Function of Duration and Quantity of Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12(4), 303-309.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. ve Fry, W.R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Lilly, J.D., Duffy, J.A. ve Virick, M. (2006). A Gender-Sensitive Study of McClelland's Needs, Stress, and Turnover Intent with Work-Family Conflict. *Women in Management Review*, 21(8), 662-680.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E. ve Moilanen, M. (2004). Perceived Procedural Justice and Employee Responses to An Organizational Merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 391-413.
- Liu, Y. ve Bellibaş, M.Ş. (2018). School Factors That are Related to School Principals' Job Satisfaction and Organizational Commitment, *International Journal of Educational Research* 90, 1-19
- Lizote, S.A., Verdineli, M.A. ve Nascimento S. (2017). Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study With Municipal Civil Servants, *Brazilian Journal of Public Administration*, Rio de Janeiro, 51(6), 947-967

- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lord, R.G. ve Smith, J.E. (1983). Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 8(1), 50-60.
- Lotfi, M.H. ve Pour, M.S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.
- Mahoney, T.A. (1983). Approaches to the Definition of Comparable Worth. *Academy of Management Review*, 8, 14-22.
- Martin, J. (1981). Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for An Era of Shrinking Resources. In L.L. Cummings ve B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press. 3, 53-107.
- Martins, H. ve Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in A Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP Journal-Economics and Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.
- Maslach C., Schaufelt, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). *Job Bournout, Annual. Rev. Psychol.* 52, 397-422.
- Maslow, A. (1943). *A theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlations and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 170-194.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of An Industrial Civilization*. Boston, MA: Harvard University Press.
- McClelland, D.C. (1961). *Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton.
- McClelland, D.C. ve Stahl, M.M. (1986). *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power and Affiliation*, Praeger, New York, NY
- McCunn, L.J. ve Gifford R. (2014). *Interrelations Between Sense of Place, Organizational Commitment, and Green Neighborhoods*, Elsevier Cities, 41, 20-29.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mete, Y.A. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Meydan, C.M. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık
- Meyer J.P. ve Allen N.J. (1984). Testing the 'side-bet' Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer J.P., Irving P.G. ve Allen N.J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Newbury Park, CA: Sage.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J. Herscovitc, L. ve Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyers, L.S., Gamst, G. ve Guarino, A.J. (2006). *Multiple regression. Applied multivariate research: Design and interpretation*, Sage Publications.
- Mikula, G. (1980). On the Role of Justice in Allocation Decisions. *Justice and Social Interaction*, 127-166.
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Moeen, M. (1981). *Persian Dictionary*. Tehran, Amir Kabir Pulication.
- Moghimi, S.M. (2006). *Organization and Management Research Approach*. Terhan: Termeh Publication.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morris, J. ve Koch, J. (1979). Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, Job Involvement, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings. *Journal of Vocational Behavior*, 14(19), 88-101.
- Morris, J. ve Sherman, J.D. (1981). Generalizability of An Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morris, J.R. ve Steers, M. (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal o f Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.

- Morrow, P.C. ve Wirth, R.E. (1989). Work Commitment among Salaried Professionals. *Journal of Vocatipnal Behavior*, 34(1), 40-56.
- Mottaz, C.J. (1988). *Determinants of organizational commitment*. Human Relations. 41(6), 467-482.
- Mottaz, C.J. (1989). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in A Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.
- Mowday R., Porter L. ve Steers R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York, NY.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 5(4), 387-401
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Munro, B.H. (2005). *Statistical Methods for Health Care Research*. Lippincott Williams and Wilkins.
- Mustata, R.V., Fekete, S. ve Matis, D. (2011). Motivating Accounting Professionals in Romania. Analysis after Five Decades of Communist Ideology and Two Decades of Accounting Harmonization. *Accounting and Management Information Systems*, 10(2), 169-201.
- Nacpil, L.E. ve Lacap, J.P.G. (2018). *Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Employees of a Government Agency in Region III, Philippines*.
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization. Unpublished Doctor Dissertation, Maastricht University, Maastricht.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organisations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22, 243-248.
- Olson, J.M., ve Zanna, M.P. (1990). *Self-Inference Processes: The Ontario Symposium*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Oplatka, I. ve Mimon, R. (2008). Women Principals' Conceptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction: An alternative View? *International Journal of Leadership in Education*, 11(2), 135-153.
- O'Reilly, C.A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Oxford English Dictionary. (1989). *Second edition*. Oxford: Clarendon Press.
- Özdemir, H.Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 18(2), 113-130
- Özgen, F.Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet-Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80-96.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. İlke Yayınevi, Ankara.
- Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış Kitabı*, Ekin Yayın Evi, 8. Baskı.

- Özler, D.E. ve Atalay, C.G. (2011). A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and management review*, 1(4), 26-38.
- Özsoy, S.A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Patır, S. (2009). Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Penley, E.L. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pepe, M. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers on Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in the Intent to Turnover. *Journal of Business ve Economics Research*, 8(9), 99-107.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Pillai, R., Scandura, T. ve Williams, E. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Ponnu, C.H. ve Chuah, C.C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Poole, W.L. (2007). Organizational Justice as A Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.

- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. ve Boulian P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, L.W. ve Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance* Homewood. IL: Irwin.
- Porter, L.W., Steers, R.M. ve Mowday, R.T. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, L.W., Steers, R.M. ve Mowday, R.T. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Presser, S., Couper, M.P., Lessler, J.T., Martin, E., Martin, J., Rothgeb, J.M. ve Singer, E. (2004). *Methods for Testing and Evaluating Survey Questions*. *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 109-130.
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E.G., Klahm, C. ve Smith, B. (2017). Organizational Justice's Relationship with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Indian Police. *The Police Journal*, 90(19), 3-23.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. ve Austin, J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. ve Schlegelmilch, B. (1993). Pre-testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research. *International Journal of Market Research*, 35(2), 1-11.
- Richard, H.J. ve Oldham, G. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Robinson, K.L. (2004). *The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational*

- Outcome Variables* (Unpublished Dissertation). Alliant International University.
- Ross, W.D. (1925). *The Nichomachean Ethics. The Oxford Translation of Aristotle*. London: Oxford Press.
- Rothausen, T.J., Gonzalez, J.A. ve Griffin, A.E. (2009). Are All the Parts There Everywhere? Facet Job Satisfaction in the United States and the Philippines. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4), 681-700.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Saal, F.E. (1978). Job Involvement: A Multivariate Approach. *Journal of Applied Psychology* 63(1), p.53-61.
- Sabbagh, C. ve Schmitt, M. (2016). Past, Present, and Future of Social Justice Theory and Research. C. Sabbagh ve M.Schmitt (Eds.). *Handbook of Social Justice Theory and Research*, New York, Springer Science Business Media.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco; Jossey-Bass.
- Schminke, M., Arnaud, A. ve Taylor, R. (2015). Ethics, Values and Organizational Justice: Individuals, Organizations and beyond. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 727-736.
- Schwinger, T. (1980). Just Allocations of Goods: Decisions among Three Principles. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, New York: Springer-Verlag.
- Scott, C.R. (2007). Communication and Social Identity Theory: Existing and Potential Connections in Organizational Identification Research. *Communication Studies*, 58(2), 123-138.
- Shao, A.T. (2002). *Marketing Research. An Aid to Decision Making*. South-Western/Thomson Learning.
- Sheppard, B.H. ve Lewicki, R.J. (1987). Toward General Principles of Managerial Fairness. *Social Justice Research*, 1(2), 161-176.

- Shokrkon, H. ve Na'ami, A. (2003). Analyzing the Simple and Multiple Relationship of Organizational Justice with Job Satisfaction. *Business and Society Magazine*, 51, 27-34.
- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction*. USA: Sage Publications
- Stahl, M.J. (1986). *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation*. Praeger Publishers.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Steers, R.M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Adm İnistrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stern, D., Stone, J.R., Hopkins, C. ve McMillion, M. (1990). Quality of Students' Work Experience and Orientation Towards Work. *Youth Society*, 22(2), 263-282.
- Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S.A. ve Williams, R.M. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. Clinton, MA: Colonial Press.
- Sypatak, M.J., Marsland, D.W. ve Ulmer, D. (1999). *Job Satisfaction: Putting Theory into Practice: Fam Practice Management*, 6(9), 26-30.
- Şaklak, Ö. (2018). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şentürk, F.K. ve Karakış, K. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(30), 4297-4308.
- Tatlı, H. (2008). Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of Scientific Management*. Norwood, MA: The Plimpton Press.
- TDK (2019). Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü. <http://tdk.gov.tr/>, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 27 Mayıs 2019.
- Thibault, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thornhill, A., Lewis, P. ve Saunders, M.N. (1996). *The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education*. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, 8(1), 92-107.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(2), 283-305.
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, O. (2006). Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tor, S.S. ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda sektöründe Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 53-63.

- Tsai, M.C.H. (2012). An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education, Doktora Tezi, University of Washington.
- Tutar, T. (Ed.). (2007). *Zaman Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Türkoğlu H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302
- Tyler, T.R. ve Bies, R.J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, Behavioral Engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2002). Autonomous vs. Comparative Status: Must We Be Better than Others to Feel Good About Ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838.
- Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. In Zanna, M.P. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, T.R., DeGoey, P. ve Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930.
- Udechukwu, I.I. (2009). Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

- Van Avermaet, E., McClintock, C. ve Moskowitz, J. (1978). Alternative Approaches to Equity: Dissonance Reduction, Prosocial Motivation and Strategies Accommodation. *European Journal of Social Psychology*, 8(4), 419-437.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Volpe, R.L. (2011). Moral Distress, Cynicism and Internalization of Values in Nurses. Doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wadhwa, D.S. ve Verghese, M. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.
- Wahn, J.C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 23(3), 256-266.
- Walker, L., Lind, E.A. ve Thibaut, J. (1979). *The Relation between Procedural Justice and Distributive Justice*. *Virginia Law Review*, 65, 1401-1420.
- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G.W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Walster, E., Walster, G.W. ve Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wang, X. ve Armstrong, A. (2004). An Empirical Study of PM Professionals' Commitment to Their Profession and Employing Organizations. *International Journal of Project Management*. 22(5), 377-386.
- Wanous, J.P, Reichers, A.E, ve Austin, J.T. (2000), Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

- Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. In Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*, 1994(1), 269-273.
- Weir, M. (1966). *Job Satisfaction Challenge and Response in Modern Britain*, Glasgow Williams Collins
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. ve England, G.W. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Werner, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*. Çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Wickramasinghe, V. (2009). Predictors of Job Satisfaction among IT Graduates in Offshore Outsourced IT Firms. *Personnel Review*, 38(4), 413-431.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R. ve Davis, W.D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Dizeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, Y. ve Gençbüyük, H. (2015). Libraries in the light of the concepts of administrative ethics and organizational justice: Libraries in Izmir. *Journal of Balkan Libraries Union*, 3(2), 21-27.
- Yang, J. 2005. *The role of trust in organizations: Do foci and bases matter? The interdepartmental program in business administration (Management)*, China: Nanjing University.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. İstanbul Üniversitesi *İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

- Yavuzdemir, T. (2013). Kamu Mevzuatındaki Yeni Düzenlemelerin Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yean, T.F. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yeşil, S. ve Dereli, S.F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldız, K. (2013) Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- York, M. (1981). Surveys Find Religious Belief Contributes to Attitudes Toward Work. *Risk Management*, 28, 56-60.
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M. ve Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45-53.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zainalipour, H., Fini, A.A.S. ve Mirkamali, S.M. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1986-1990.
- Zapata, C.P., Olsen, J.E. ve Martins, L.L. (2013). Social Exchange From the Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness as A Predictor of Interpersonal and Informational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12.

EKLER

Ek-1: Pilot Uygulama Demografik Bilgileri

Tablo 46. Pilot Uygulama Demografik Bilgiler

| Demografik Değişkenler | | n | % |
|--------------------------------|---------------------|----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 18 | 36,0 |
| | Erkek | 32 | 64,0 |
| Yaş | 18> | 2 | 4,0 |
| | 18-24 | 15 | 30,0 |
| | 25-34 | 17 | 34,0 |
| | 35-44 | 12 | 24,0 |
| | 45 ≤ | 4 | 8,0 |
| Medeni Durumu | Bekâr | 19 | 38,0 |
| | Evli | 31 | 62,0 |
| Eğitim Durumu | İlköğretim | 6 | 12,0 |
| | Lise | 19 | 38,0 |
| | Ön lisans | 18 | 36,0 |
| | Lisans | 5 | 10,0 |
| | Master | 2 | 4,0 |
| Çalışma Yılı | Altı aydan az | 6 | 12,0 |
| | 1 yıl | 11 | 22,0 |
| | 2-5 yıl | 18 | 36,0 |
| | 6-10 yıl | 13 | 26,0 |
| | 11 yıldan fazla | 2 | 4,0 |
| Çalışma Pozisyonu | Üst kademe yönetici | 3 | 6,0 |
| | Alt kademe yönetici | 12 | 24,0 |
| | Kasiyer | 18 | 36,0 |
| | Teknik Personel | 2 | 4,0 |
| | Reyon Sorumlusu | 15 | 30,0 |
| Başka işletmede çalışma durumu | Evet | 35 | 70,0 |
| | Hayır | 15 | 30,0 |
| Aylık gelir durumu | 2020 TL den az | 2 | 4,0 |
| | 2020-2500 TL | 23 | 46,0 |
| | 2501-3000 TL | 12 | 24,0 |
| | 3001-3500 TL | 8 | 16,0 |
| | 3501-4000 TL | 3 | 6,0 |
| | 4001-4500 TL | 2 | 4,0 |
| Yeni iş bulma imkânı | Var | 11 | 22,0 |
| | Yok | 20 | 40,0 |
| | Kısmen var | 19 | 38,0 |
| İşten ayrılma düşüncesi | Evet düşündüm | 9 | 18,0 |
| | Hayır düşünmedim | 41 | 82,0 |

Ek-2: Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ANKET FORMU

Değerli Katılımcılarımız;

Bu anket formu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmininin araştırılması ve farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ankette çalıştığınız işletmeyle ilgili bazı önermeler yer almakta ve bu önermelere ilişkin algılarınızı belirtmeniz sizden istenmektedir. Araştırmanın amacına ulaşması bu ankette yer alan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlıdır. Bu bağlamda, anketimizi yanıtlayarak araştırmamıza katkı sağlayacağınızdan dolayı çok teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ

Öğr. Gör. Ahmet USLU

1) Cinsiyetiniz?

(a) Kadın (b) Erkek

2) Yaşınız?

(a) 18'den küçük (b) 18-24 (c) 25-34 (d) 35-44 (e) 45-54 (f) 55-64 (g) 65 ve üstü

3) Medeni durumunuz

(a) Bekâr (b) Evli

4) Eğitim durumunuzu belirtiniz?

(a) İlköğretim (b) Lise (c) Ön lisans (d) Lisans (e) Master

5) Bu işletmede ne kadar zamandır çalışmaktasınız?

(a) Altı aydan az (b) 1 yıl (c) 2-5 yıl
(d) 6-10 yıl (e) 11-15 yıl (f) 16 yıldan fazla

6) İşletmedeki pozisyonunuz aşağıdakilerden hangisidir?

(a) Üst düzey yönetici (b) Alt kademe yönetici
(c) Kasiyer (d) Teknik personel (e) Reyon Sorumlusu

7) Daha önce başka işletme/lerde çalıştınız mı?

(a) Evet (b) Hayır

8) Aylık net kazancınız ne kadardır (ikramiye, fazla mesai vb. dâhil)?

(a) 2020 TL den az (b) 2020-2500 TL (c) 2501-3000 TL (d) 3001-3500 TL
(e) 3501-4000 TL (f) 4001-4500 TL (g) 4501-5000 TL (h) 5001 TL den fazla

9) Şu anki işinizden ayrılacak olsanız, aynı ücreti alabileceğiniz yeni bir iş bulma ihtimaliniz var mı?

(a) Var (b) Yok (c) Kısmen var

10) Şu anki işinizden hiç ayrılmayı düşündünüz mü?

(a) Evet düşündüm (b) Hayır düşünmedim

Örgütsel adalet ile ilgili önermeleri aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1) – Kesinlikle Katılıyorum (5)

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Çalışma saatlerim adildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Aldığım ücret miktarının adil olduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Genel olarak, bu işyerinde aldığım ödüller vb. oldukça adildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Yaptığım işin bir takım sorumluluklara sahip olmamı gerektirdiğini düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İşyerimde işle ilgili kararlar amirim tarafından tarafsız bir şekilde alınır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Amirim, işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların duymasını sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | İşle ilgili kararlar alınırken amirim tam ve doğru bilgi toplar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Çalışanlar tarafından talep edildiğinde amirim kararlara ilişkin açıklama yapar ve ek bilgi sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | İşyerimde alınan tüm kararlar, tüm personele aynı şekilde uygulanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Çalışanlara amirleri tarafından alınan kararlara itiraz etme veya değiştirilmesini isteme izni verilmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | İşimle ilgili karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Amirim, işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana, makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Örgütsel bağlılık ile ilgili önermeleri aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz. | | | | | | |
| Kesinlikle Katılmıyorum (1) – Kesinlikle Katılıyorum (5) | | | | | | |
| 1 | Bundan sonraki iş hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni çok mutlu edecektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Çalıştığım kurum benim için çok büyük bir anlam ifade ediyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu iş yerinde çalışıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zordur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olursam hayatım alt üst olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Örgütsel sinizm ile ilgili önermeleri aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz. | | | | | | |
| Kesinlikle Katılmıyorum (1) – Kesinlikle Katılıyorum (5) | | | | | | |
| 1 | Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Çalıştığım kurumu düşündükçe öfkelenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Çalıştığım kurumu düşündükçe rahatsız olurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İş tatmini ile ilgili önermeleri aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz. | | | | | | |
| Hiç Tatmin Değilim (1) – Çok Tatminim (5) | | | | | | |
| 1 | Beni her zaman meşgul etmesi bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Bana sabit bir iş sağlaması bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 8 | İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Amirimin karar vermedeki becerisi bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Şirket politikalarının uygulamaya konma tarzı bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İş içinde terfi olanağımın olması bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Çalışma şartları bakımından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Ek-3: Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.02.2019-E.4554



T.C.
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı :92342550/044/
Konu :Anket Çalışması (Öğr. Gör.
Ahmet USLU)

Sayın Öğr. Gör. Ahmet USLU

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü İşletme Programı Öğretim Görevlisi Ahmet USLU'nun sorumlu araştırmacı olduğu "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizim ve İş Tatmini Üzerine Etkisi" adlı çalışması Kurulumuz tarafından etik yönden değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda; söz konusu çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurul Yönergesi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve araştırma etiği açısından "UYGUN OLDUĞUNA" oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mehmet ÇİFTÇİ
Kurul Başkanı

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ali İNAN
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. İbrahim Yasin
ERDOĞAN
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Lütfi BEHÇET
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Sait PATİR
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Turgay ŞENGÜL
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Erdal
KAYGUSUZOĞLU
Üye

e-imzalıdır
Özlem YILDIRIM
Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Bingöl Üniversitesi Rektörlüğü Selahaddin-i Fıyyübi Mah. Aydınlık Cad. No:1 BİNGÖL/TÜRKİYE
Tel:0426 216 00 12-13-14-15 Faks:0426 215 10 20
E-Posta :basliya@bingol.edu.tr Elektronik Ağ :www.bingol.edu.tr

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..