



SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL
SİNİZM VE ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ: SIVAS
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK HİZMETLERİ UYGULAMA VE
ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hilal ERTURHAN İŞKİN

Sivas
Kasım 2018

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL
SİNİZM VE ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK HİZMETLERİ UYGULAMA VE
ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hilal ERTURHAN İŞKİN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas
Kasım 2018

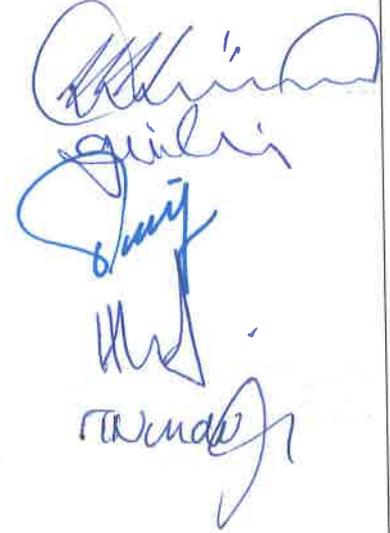
KABUL VE ONAY

Üniversite: : Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Başlığı : Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 19.10.2018
Danışmanı : Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

Jüri Başkanı : Prof. Dr. M. Sadık ÖNCÜL
Üye : Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI
Üye : Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ
Üye : Doç. Dr. Hatice ULUSOY
Üye : Doç. Dr. Nuray TOSUNOĞLU



Oy Birliği

Oy Çokluğu

Hilal ERTURHAN İŞKİN tarafından hazırlanan "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma" başlıklı tez, kabul edilmiştir./..../.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tınak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

05/11./2018

Hilal ERTURHAN İŞKİN



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ÖRGÜTSEL ADALET	5
1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	5
1.1. Adalet Kavramı.....	5
1.2. Adaletin Türleri	6
1.2.1. Denkleştirici Adalet.....	6
1.2.2. Dağıtıcı (Paylaştırıcı) Adalet	6
1.2.3. Hakkaniyet Adaleti	7
1.2.4. Sosyal Adalet.....	7
1.3. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	8
1.4. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişimi.....	11
1.5. Örgütsel Adalet Teorileri.....	12
1.5.1. Reaktif- İçerik Teorisi (Tepkisel İçerik Teorisi)	13
1.5.2. Proaktif- İçerik Teorisi (Önlemsel İçerik Teorisi).....	13
1.5.3. Reaktif- Süreç Teorisi (Tepkisel Süreç Teorisi).....	13
1.5.4. Proaktif- Süreç Teorisi (Önlemsel Süreç Teorisi).....	14
1.6. Örgütsel Adalet Boyutları.....	16
1.6.1. Dağıtım Adaleti	16
1.6.2. Süreç Adaleti (Prosedür, Uygulama).....	19
1.6.3. Etkileşim Adaleti	20
1.7. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Değişkenler	22
1.7.1. Liderlik Tarzı.....	22
1.7.2. Güven.....	23
1.7.3. Örgütsel Bağlılık.....	24

1.7.4. İş Tatmini.....	25
1.7.5. Kontrol.....	25
1.7.6. Bireysel Faktörler	26
1.7.7. İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler.....	27
1.8. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sonuçları.....	28
1.8.1. Çalışan Performansı.....	28
1.8.2. Örgütsel Bağlılık.....	28
1.8.3. Çalışan Sağlığı.....	29
1.8.4. Örgütsel Vatandaşlık.....	29
1.8.5. Örgütten Ayrılma.....	30
1.9. Örgütsel Adalet Kavramı Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar.....	30
İKİNCİ BÖLÜM	33
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	33
2. Örgütsel Vatandaşlık	33
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	33
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	36
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Gelişimi.....	37
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	41
2.4.1. Nezaket	42
2.4.2. Sivil Erdem	43
2.4.3. Vicdanlılık	43
2.4.4. Centilmenlik.....	44
2.4.5. Özgecilik (Yardımseverlik, Diğerkamlık, Altruizm).....	44
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri.....	45
2.5.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi	45
2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	46
2.5.3. Eşitlik Teorisi.....	47
2.5.4. Beklenti Teorisi.....	48
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	49
2.6.1. Örgüt Yapısı.....	49
2.6.2. Çalışanın Kişisel Özellikleri	49
2.6.3. İşin Özellikleri	50

2.6.4. Liderin Özellikleri	50
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	51
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının İlişkili Olduğu Değişkenler.....	53
2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık.....	53
2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven	56
2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini	58
2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü.....	59
2.8.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Psikolojik Sözleşme	59
2.8.6. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
ÖRGÜTSEL SINIZM.....	63
3. Örgütsel Sinizm.....	63
3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları	67
3.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyut.....	67
3.1.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut.....	68
3.1.3. Davranışsal Boyut.....	69
3.2. Örgütsel Sinizm Özellikleri.....	70
3.3. Örgütsel Sinizm Teorileri	72
3.3.1. Beklenti Teorisi	72
3.3.2. Tutum Teorisi	73
3.3.3. Duygusal Olaylar Teorisi.....	74
3.3.4. Sosyal Değişim Teorisi.....	74
3.3.5. Nedensellik Yükleme Teorisi	75
3.4. Sinizm Çeşitleri	76
3.4.1. Kişilik Sinizmi	76
3.4.2. Çalışan Sinizmi	77
3.4.3. Meslek (İş) Sinizmi	78
3.4.4. Toplumsal (Sosyal) Sinizm.....	78
3.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	79
3.5. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler.....	79
3.5.1. Yaş	80
3.5.2. Cinsiyet.....	80

3.5.3. Medeni Durum.....	81
3.5.5. Örgütsel Hiyerarşi.....	81
3.5.6. Örgütsel Politikalar.....	81
3.5.7. İşgörenin Çalışma Süresi.....	82
3.5.8. Örgütsel Adalet.....	83
3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	84
3.6.1. İş Tatmini.....	84
3.6.2. Örgütsel Bağlılık.....	85
3.6.3. Tükenmişlik.....	86
3.6.4. Yabancılaşma.....	87
3.6.5. Örgütsel Vatandaşlık.....	89
3.6.6. İşten Ayrılma Niyeti.....	89
3.7. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	90
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	93
ÖRGÜTSEL İNTİKAM	93
4. Örgütsel İntikam Kavramı.....	93
4.1. Çalışanları Örgütsel İntikama Yönelten Nedenler ve Örgütsel İntikam Davranışı Biçimleri.....	95
4.1.1. Çalışanları Örgütsel İntikama Yönelten Nedenler.....	95
4.1.2. Örgütsel İntikam Davranışı Biçimleri.....	97
4.2. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri.....	104
4.2.1. İntikam - Onur İlişkisi.....	105
4.2.2. İntikam - Örgütsel Adalet İlişkisi.....	105
4.2.3. İntikam – Güç/ Statü İlişkisi.....	106
4.2.4. İntikam- Affetme İlişkisi.....	107
4.3.Örgütsel İntikamla İlgili Bazı Çalışmalar.....	108
BEŞİNCİ BÖLÜM	111
ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİNİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL SINIZM VE ÖRGÜTSEL İNTİKAM DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ: SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK HİZMETLERİ UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA	111

5.1. Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları.....	111
5.2. Araştırmanın Amacı	112
5.3. Araştırmanın Modelinin Hipotezleri	113
5.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi.....	115
5.3.1. Araştırma Modeli	116
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	119
5.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	120
5.6.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Nitelikleri	125
5.9. Araştırmanın Varsayımları	125
5.10. Araştırmanın Sınırlılıkları	126
5.11. Araştırma Verilerinin Analizi.....	126
5.12. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması	128
5.12.1. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Algılarına ve Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	128
5.12.2. Çalışmaya Katılan Çalışanların Özelliklerine İlişkin Bulgular	133
5.12.3. Cumhuriyet Üniversitesi Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Algılarına ve Davranışlarına İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	136
5.12.4. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Algılarına ve Davranışlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	145
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	185
KAYNAKÇA	197
EKLER.....	219
Ek 1: Anket Formu	219
Ek 2: Anket Uygulama İzni.....	221
ÖZ GEÇMİŞ.....	223

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çalışanların Davranış Tipolojileri.....	35
Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	40
Tablo 3. Üç Bağlılık Türü	54
Tablo 4. Örgütsel Güvenin Nedenleri ve Sonuçları	56
Tablo 5. Örgütsel Sinizm Tanımları.....	66
Tablo 6. Sinizm Çeşitleri.....	76
Tablo 7. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	91
Tablo 8. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Personel Sayısı	119
Tablo 9. Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	120
Tablo 10. Alfa Katsayısı'nın Güven Aralıkları.....	121
Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	122
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	122
Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	123
Tablo 14. Örgütsel İntikam Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	124
Tablo 15. Normallik Testleri Sonuçları.....	127
Tablo 16. Örgütsel Adalet İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 17. Örgütsel Vatandaşlığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	130
Tablo 18. Örgütsel Sinizme İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	131
Tablo 19. Örgütsel İntikama İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	132
Tablo 20. Çalışanların Özellikleri İle İlgili Frekans ve Yüzde Dağılımları	133
Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	137
Tablo 22. Örgütsel Adalet Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	138

Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları	139
Tablo 24. Örgütsel Vatandaşlık Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	140
Tablo 25. Örgütsel Sinizme Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	141
Tablo 26. Örgütsel Sinizm Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	142
Tablo 27. Örgütsel İntikama Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	143
Tablo 28. Örgütsel İntikam Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları.....	144
Tablo 29. Araştırma Modelinde Bulunan Ana Değişkenlere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları	144
Tablo 30. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi Sonuçları.	147
Tablo 31. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Yapılmış Bazı Çalışmalar	148
Tablo 32. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Regresyon Analizi Sonuçları	149
Tablo 33. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Tutum ve Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Yapılmış Bazı Çalışmalar	150
Tablo 34. Örgütsel Adalet ve Örgütsel İntikam Regresyon Analizi Sonuçları	151
Tablo 35. Örgütsel Adaletin Örgütsel İntikam Niyet ve Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Yapılmış Bazı Çalışmalar	152
Tablo 36. Örgütsel Adalete İlişkin Faktörlerin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 37. Örgütsel Adalete İlişkin Faktörlerin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	164

Tablo 38. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	167
Tablo 39. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	170
Tablo 40. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 41. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	176
Tablo 42. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin İntikam Nedenleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 43. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin İntikam Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Güvenin Doğası	24
Şekil 2. Kontrol Sürecinin Temel Aşamalar	26
Şekil 3. Organ' ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları	42
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	118
Şekil 5. Örgütsel Adaletin Özgecilik Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	156
Şekil 6. Örgütsel Adaletin Vicdanlılık Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	159
Şekil 7. Örgütsel Adaletin Nezaket Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	162
Şekil 8. Örgütsel Adaletin Centilmenlik Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları.....	165
Şekil 9. Örgütsel Adaletin Sivil Erdem Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	168
Şekil 10. Örgütsel Adaletin Duygusal Sinizm Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	171
Şekil 11. Örgütsel Adaletin Bilişsel Sinizm Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	174
Şekil 12. Örgütsel Adaletin Davranışsal Sinizm Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	177
Şekil 13. Örgütsel Adaletin Örgütsel İntikam Nedenleri Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları.....	180
Şekil 14. Örgütsel Adaletin İntikam Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	183

ÖZET

Bu tezin temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel intikam niyetleri ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Diğer taraftan örgütsel adalet algı düzeylerini belirleyen alt değişkenler ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam alt değişkenleri arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi saptamak önemlidir. Çünkü çalışma hipotezi, literatürde bahsedilen genel kabul görmüş değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşime dayanmaktadır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın evrenini, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinin tüm akademik ve idari çalışanları oluşturmaktadır (N: 1140). Çalışmanın örneklemini çalışmaya gönüllü olarak katılan 455 kişi oluşturmuştur. Elde edilen veriler SPSS 23 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışlarına olan etkisini araştırmaktır. İlk olarak, elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen faktörlere göre araştırma modeli oluşturulmuş ve model test edildiğinde regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Diğer taraftan çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel sinizm tutum ve davranışları ile örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde ise negatif etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm, Örgütsel İntikam, Sağlık Hizmetleri.

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to determine effect of levels of organizational justice of employees on organizational citizenship behaviors, organizational cynics behaviors and organizational revenge intentions and behaviors. It is important for the study to determine the interaction and relationship between sub-variables that determine organizational justice perception levels of employees from the other side and organizational citizenship, organizational cynicism and organizational revenge sub-variables. Because the hypothesis of work is based on the relationship and interaction between the subject-matter variables that are mentioned in the literature.

The universe of the research made within the scope of the thesis work is constituted by the employees of Cumhuriyet University Health Services Practice and Research Hospital (N:1140). The sample consisted of 455 employee who agreed to participate, voluntarily, in the study. The obtained data were analyzed by using the SPSS 23 program. First, exploratory factor analysis was applied to the obtained data. Afterwards, research model was established in the direction of the factors obtained and regression analysis method was used when the model was tested. As a result, the positive effects of organizational justice perception levels on organizational citizenship behaviors have been determined. On the other hand, the organizational cynicism attitudes and behaviors of the employees' organizational justice perception levels and the negative effects of organizational revenge intentions and behaviors were determined.

Key words: Organizational Justice, Organizational Citizenship, Organizational Cynicism, Organizational Revenge, Health Sevices.

GİRİŞ

İnsanlar yaşadıkları çevre içerisinde kendilerine adil davranılması için sürekli bir beklenti içindedirler. İnsanların yaşadıkları süreçlerde adalet arayışı sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre bireylerin adalet arayışı içerisinde olduğu yerlerdir. Örgütsel adalet ise kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet algısı birçok örgütsel sonuca neden olmakta ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

Günümüzde geçmişten farklı olarak her anlamda değişen dünya düzeninde örgütlerin önemi giderek artmaktadır. Önceleri çalışmalara konu olmuş örgüt etkinlikleri ve başarıları, genellikle maddi olarak sahip oldukları kaynaklarla ilişkilendirilirken, daha sonraki dönemde beşeri kaynaklar ve çalışanların davranışları başarıyı sağlayan öncü etken olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Rekabet avantajı ile varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen örgütler bunun insanlar sayesinde olduğunu anlamışlardır. Birbirinden ve çevreden etkilenen sosyal örgütler için fark yaratan unsur, işgörenlerdir; bu nedenle özellikle son yıllarda yapılan bilimsel çalışmalar örgütün farklı açılardan incelenmesini sağlamış ve yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Vatandaşlık”, “Örgütsel Sinizm” ve “Örgütsel İntikam” da bu süreçte ortaya çıkan ve örgütün başarısını sürekli kılacak, hem örgütün hem de çalışanların performansını arttıracak kavramlar olarak kabul edilmiştir. Örgütlerde hedefleri ortaya koyan, bunlar için uğraş veren ve faaliyetleri sonuçlandıran insandır. Bu sebeple, iş hayatının temel unsuru insandır. Örgüt verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmaların öncelikle insanı incelemesinin gerekliliği bu nedendir (Arslantürk ve Şahan, 2012:136).

Çalışanların adalet algılarının ve bunun sonucundaki davranışlarının, örgütleri başarıya ve başarısızlığa götüren nedenlerle ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Örgütün hedefleri konusunda bilinçlendirilen çalışanların, bu hedefleri kabul etmesi ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla gerekenden fazla performans gösterebilmeleri için örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri gerekir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde kişisel faktörlerin yanında örgüte yönelik algılamalar da önemlidir. Aynı çıktıları elde edenler, aynı girdileri kullanmıyorlarsa örgütsel adalet algılaması değişir (Yıldırım, 2007: 257). Çalışanların iş ortamlarında adil bir yapıya olan inançları, biçimsel rollerinin dışında da örgüte faydalı olmaya çalışmaları (örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri) ve kurum içi yanlış davranışlardan rahatsız olarak bunları duyurmaları örgütü çeşitli şekillerde etkilemektedir.

Diğer taraftan sinizm, kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olmasına rağmen, örgütsel davranış literatüründe ancak son zamanlarda ilgi görmeye başlamıştır. Örgütsel sinizm araştırmaları 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Örgütsel sinizm, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı negatif tutum ve davranış göstermeleridir. Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışanlarda meydana gelecek hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, küçümseyici davranışların artması örgütteki verimi düşürecek ve zamanla da çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmesine sebep olacaktır (Dean vd. 1998).

İntikam, çalışanda duygusal yoğunlaşma ve davranışsal bozukluk ile kendini gösterebilir. Adaletsizliğe karşı ortaya çıkabileceği gibi adaletin yeniden dağıtımında da başvurulabilen bir cezai tepkidir. İntikam niyeti, intikam duygusunu ortaya çıkaran, algılanan haksızlığın şiddeti ile beslenmektedir. İntikam niyetini bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri de etkilemektedir.

Tez temel olarak beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı ele alınmıştır. Örgütsel adaletin türleri, örgütsel adalet kavramının önemi, örgütsel adalet kavramının gelişimi, örgütsel adalet ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar, örgütsel adaleti oluşturan boyutlar (Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti), örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin ilişkili olduğu kavramlar ve son olarak örgütsel adalet algısının sonuçları açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, örgütsel vatandaşlık kavramının gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (Nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik, özgecilik), örgütsel vatandaşlık davranışı teorileri, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlar, örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının ilişki olduğu kavramlara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin boyutları (Bilişsel, duygusal ve davranışsal), örgütsel sinizm özellikleri, örgütsel sinizm teorileri, sinizm çeşitleri, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler, örgütsel sinizmin sonuçları ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise örgütsel intikam kavramı, çalışanları örgütsel intikama yönelten nedenleri ve örgütsel intikam davranışı biçimleri, örgütsel intikam duygusunun belirleyicileri ve örgütsel intikamla ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise araştırmanın temel sorusu ve alt soruları, araştırmanın amacı, araştırmanın yaklaşımı ve yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları, araştırma modeli, araştırma modelinin hipotezleri, araştırma bulguları ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın sonucu ve yapılan çalışma ile ilgili örgütlere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1. Örgütsel Adalet Kavramı

Bu bölümde adalet kavramı, adalet türleri, örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adalet kavramının gelişim süreci, örgütsel adalet üzerine günümüze kadar yapılan çalışmalar, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaletin türleri ve örgütsel adaletin ilişkili olduğu kavramlar ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Adalet Kavramı

Adalet, TDK (2017)' da "Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme" gibi anlamlara gelmektedir. Adalet kavramı; doğruluk dürüstlük, adillik, eşitlik, hakkaniyet, meşruluk gibi anlamlara gelmektedir. Bu anlamlarıyla adalet kavramı hukukun temelini oluşturmaktadır. Adalet, doğruluk, hakkı korumak, hak ve hukuka uygun olarak davranmaktır (Şenturan 2014: 102). Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda adaletin hukukun ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilir.

Adalet hukukun ana konusunu oluşturmaktadır ve temel ahlaki değerlerdendir. Düzen, hukuk güvenliği, eşitlik düşüncesi adaletin temeli ve özünü meydana getirmektedir. Adalet objektif ve sübjektif olmak üzere iki anlamda kullanılmaktadır. Objektif adalet bireylerin bir özelliğini değil bu özelliğe uygun olarak uygulayacağı ilişkiyi anlatmaktadır. Sübjektif adalet ise erdem anlamına gelen bireysel bir özelliği ifade etmektedir (Aral 2001: 37). Adalet kavramında en az iki taraf bulunmaktadır. İnsanlar, bireylerle ve diğer kurumlarla olan ilişkilerinde kendi lehlerine olan, istenilen, arzu edilen durumları "adil" olarak nitelendirirlerken; bunun tam tersi bir durumu haklının hak ettiğine ulaşamaması, hak etmeyen hakkı olmayanı alması da "adaletsizlik" olarak nitelendirilmektedir (Şenturan 2014: 101-102). Bu noktada üzerinde düşünülmesi gereken konu adalet, bireylerin kendi lehlerine olan ve kendi istedikleri sonuçların gerçekleşmesi midir? Yoksa adalet objektif olarak belirlenmiş kurallara göre sonuçların gerçekleşmesi midir?

Hukukun toplumun ihtiyaçlarını yalnızca şekli olarak düzenlenmesi yeterli değildir. Hukukun aynı zamanda adalete uygun olması gerekmektedir (Bilge 2001: 21). Bu noktadan yola çıkararak hukuk sadece kuralları belirlemekle kalmamalı, aynı zamanda belirlenen kurallar doğrultusunda adaleti sağlamalıdır sonucuna varılabilir.

1.2. Adaletin Türleri

Adalet kavramı denkleştirici adalet, dağıtıcı adalet, hakkaniyet adaleti ve sosyal adalet olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Aşağıda bu adalet türlerinden bahsedilmektedir.

1.2.1. Denkleştirici Adalet

Aynı durumlarda olan kişilere aynı uygulamanın yapılması anlamına gelmektedir. Yani hukukun temel yapı taşlarından eşitlik anlamındaki adaleti ifade etmektedir (Kayar, zlmez 2013: 61). Örgütlerde aynı şartlardaki aynı nitelikteki çalışanların eşit ödül ve kazanç elde etmesi denkleştirici adalet gereğidir.

1.2.2. Dağıtıcı (Paylaştırıcı) Adalet

Olanak, kusur ve kabiliyet gibi çeşitli durumlara göre farklılık gösteren bireylerin arasında orantılı bir eşitlik oluşturmayı ifade etmektedir. Bazı durumlarda herkese eşit davranılması, eşitliği bozarak eşitsizliğe neden olabilmektedir. Bu adalet anlayışına göre her çocuğuna eşit porsiyonlarda yemek veren bir anne adaletli davranmaz; büyük çocuğuna büyük porsiyon veren, kk çocuğuna kk porsiyon veren anne adaletli davranmaktadır (Aral 2001: 39). rnekten yola çıkararak dağıtıcı adalet kavramı örgütler açısından ele alındığında, çalışanların göstermiş oldukları performans ve çabalar sonucunda işletme veya organizasyondan bekleedikleri karşılık olarak ifade edilebilmektedir (Folger, Cropanzano 1998: 21-22). Çalışanların bekleedikleri karşılık göstermiş oldukları performans ve çaba ile doğru orantılı olarak dağıtıldığında ortaya dağıtıcı adaleti çıkmış olacaktır.

Dağıtıcı adalette amaç, çalışanların örgütlerine olan katkıları oranında ve sözleşme hükümlerine göre örgütteki dağılımın gerçekleştirilmesidir (şahin ve Taşkaya, 2010: 88). Dağıtıcı adalet işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde önemli etkilere sahiptir. İşletmelerin dağıtıcı adalet sürecinde göstermiş oldukları

faaliyetler işletmeler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde önemli etkilere sahiptir (Locke, Latham 1990: 241). Yukarıda yer verilen bilgiler doğrultusunda, işletmede kaynak dağıtımdan sorumlu olan yöneticilerin kaynak dağıtımını esnasında gösterecekleri adil davranış dağıtım adaleti olarak kendini gösterecek ve dolayısıyla örgütsel adaleti olumlu etkileyecektir şeklinde bir sonuca varılabilir.

1.2.3. Hakkaniyet Adaleti

Kişinin sübjektif durumu, bireysel özellikleri ve somut olaylar göz önünde tutularak adalet dağıtılmaktadır. Hakkaniyet somut olay adaletidir. “ Mesela, para borcunu zamanında ödemeyen kimsenin karşılaşacağı genel yaptırımlar denkleştirici adaletin, kusursuz imkânsızlık sebebiyle borcunu ödemeyenlerin borçtan kurtulmaları dağıtıcı adaletin; borçlunun hata, hile veya tehdit altında yaptığı sözleşmeden doğan borcu ödememesi hakkaniyet adaletinin gereğidir” (Kayar, Üzülmöz 2013: 62). Hakkaniyet adaleti, adaletin sadece kurallara bağlı kalınarak sağlanamayacağını, aynı zamanda olayın veya durumun muhatabı olan kişi ve kurumların özellikleri ve özel durumlarının da göz önünde bulundurulması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

1.2.4. Sosyal Adalet

Sosyal adalete göre toplum içindeki bireylerin özelliklerine, ihtiyaçlarına, durumlarına göre neyi hak ettiklerini değil, toplumun kendilerine ne gibi hak ve görevlerin düştüğünün belirlenmesini ifade etmektedir. Sosyal adaleti sağlamak amacıyla devlet, toplumsal ilişkilere ve olaylara müdahale etmektedir. Bunun amacı güçsüz tarafı güçlü tarafa karşı korumak ve güçsüz tarafın mağdur olmasını engellemektir (Kayar, Üzülmöz 2013: 63) . “Sosyal adalet, sosyal ilişkilerin ortaklaşa iyinin gerçekleştirilmesi amacı ile düzenlenmesidir. Bu tür adalet gereğince dağıtıcı adalette olduğu gibi başlı başına alınan her bireye salt kendi yetenek ve değerine göre düşenin ne olduğu değil, herkese bütünün bir üyesi olarak düşen hak ve ödevlerin ne olduğu belirlenir. Bu hak ve ödevlerin belirlenmesinde ölçü, bütünün iyiliği, diğer bir deyimle ortaklaşa iyidir” (Aral 2001, 42-43). Sosyal adalet olgusunda bireysellikten daha çok toplumun tamamının yararı göz önünde bulundurulmaktadır şeklinde bir ifade sosyal adaletin daha iyi anlaşılması açısından etkili olabilir.

1.3. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi

Örgütsel adalet Cropanzano ve Greenberg (1997) tarafından işgörenlerin işletme içerisinde gerçekleştirilen işlemler ve uygulanan ödül ve cezaların hakkaniyetli olup olmamasına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım biraz detaylandırıldığında örgütsel adalet, örgütlerde görevlerin, ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtılması, bu kararlar ve uygulamalarda kullanılan süreçlerin ve ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür şeklinde ifade edilmektedir (Folger, Cropanzano 1998: 16).

Örgütsel adalet, örgütteki uygulamalarla ilgili olarak işgörenin algıladığı adalettir. Bu anlamda, iş görenler kendi çalışmaları ve emekleri sonucunda elde ettikleri kazanımlarla, aynı veya başka örgütlerde benzer durumdaki iş görenlerin emek ve elde ettiği kazanımları kıyaslamaktadır. Bunun sonucunda kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin oluşan algılarına göre yani örgütsel adaletin varlığına göre örgüte, işe ve yöneticilere yönelik birtakım tutumlar göstermektedirler (İplik 2009: 108). Örgüt içerisinde adaletin olmadığını düşünen iş görenlerin, örgüte, işe ve yöneticilere karşı geliştirmiş oldukları tutumlar olumsuz yönde olmaktadır.

Adil davranış, yapılan işlemlerde çalışanlar arasındaki fayda ve maliyetin ne derece eşit dağıtıldığı ile ilgili davranışları değerlendiren adalet kavramıyla açıklanmaktadır. Kuralların tüm çalışanlara taraf gözetmeksizin uygulandığı, maliyet ve faydaların eşit olarak dağıtıldığı, ayrımcılığın ve adam kayırmanın olmadığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenmektedir. Eğer çalışanlar, yöneticilerin ve üstlerinin davranışını ahlaki ve adil olarak değerlendirirlerse çalıştıkları örgütte adaletin gerçekleştiğini inanmaktadırlar (Şenturan 2014: 102). Aksi takdirde iş görenler adaletsiz bir örgütü ise ahlak dışı ve adaletsiz olarak değerlendirmektedirler.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini kapsamaktadır. Örgütsel adalet, direkt işyeri ile ilgili olarak adalet rolünün tanımlanması anlamına gelmektedir (Büyükyılmaz, Tunçbiz 2016: 92).

Örgüt uygulamaları ve kararları örgüt çalışanları tarafından adil olarak algılandığında; bu olumlu izlenimin çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu

olarak yansımaları ilk olarak 1987 yılında Greenberg örgütsel adalet olarak tanımlamaktadır (Şenturan 2014: 113).

Örgütlerde adaletin sağlanması yöneticilerin işidir. Yöneticilerin tutum ve davranışlarında, karar ve uygulamalarında adil davranıp davranmadıkları çalışanlar tarafından olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar, çalıştıkları örgütte örgütsel adaletin olup olmasına göre birtakım davranışlar göstermektedirler. Bu davranışlar örgüt ve çalışanlar için olumlu olabileceği gibi tamamen olumsuz davranışlar da olabilmektedir (Şahin, Taşkaya, 2010: 89). Örgütsel adaletin sağlanabilmesi açısından yöneticilerin davranışları iş görenler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir denilebilir.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adalet kavramı ile ilgili araştırmaların genellikle Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayandırıldığı görülmektedir. Adams'a göre birey "girdi" ve "çıktı" oranlarında adaletsizlik algırsa kızgınlık, performans düşüklüğü, çatışma, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar göstermektedir. Burada "girdi" olarak anlatılmak istenenler yaş, kıdem, eğitim, emek, sosyal statü, yetenek, tecrübe gibi kişisel özelliklerdir. "Çıktı" ile anlatılmak istenen ise ödüllendirme, para, artan statü, takdir edilme gibi faktörlerdir. Diğer bir ifadeyle birey kendi emeği ve kazanımlarının oranı ile diğer çalışanların emeği ve kazanımlarının oranında bir eşitsizlik ve adaletsizlik algıladığında bu eşitsizliği ortadan kaldırmak adına bazı davranışlarda bulunmaktadır (Arslantürk, Şahan 2012: 137- 138). Yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda örgüt içerisinde adalet sağlanamazsa bireyler kendi adaletlerini sağlama yoluna gidebilmektedirler. Bu durum örgütler için olumsuz etkileri beraberinde getirebilir.

Örgütsel adaletin sağlanabilmesi sürecinde iş görenlerin algıları önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin algı ve davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Algılama süreci sonunda kişiler örgüt ve yöneticilerine karşı elde ettikleri kanaatlerle birtakım tavır ve davranış göstermektedirler. Adaletin örgütlerde etkili bir biçimde uygulanması, birey, grup ve örgütler için olumlu sonuçlara neden olabileceği gibi, adalet uygulanmadığında ise olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Çalışanlar ve örgüt için örgütsel adaletin varlığı birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Örgütsel adaletin yokluğu veya eksikliği ise birçok

olumsuz duruma neden olmaktadır. Güven artışı, örgütsel bağlılık, iş performansında artış, yardımsever davranışlar, çalışan ve müşteri memnuniyeti, çatışmalarda azalma, örgütü sahiplenme, örgütten ayrılmaların azalması avantajlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yeşil, Dereli 2012: 107).

Örgütte çalışan bireylerinin davranışları o örgütteki kişi, olay, uygulama ve ortama göre şekillenmektedir. Örgütlerde çalışan bireylerin yöneticilerine, örgütsel adalete, örgütsel güvene ve örgütsel çatışmaya ilişkin algıları onların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdendir (Özgan 2011: 230).

Adalet algısı tüm örgüt çalışanlarında bulunmaktadır. Genellikle çalışma ortamında adaletsiz bir durum meydana gelmeden, adalet kavramından çok fazla bahsedilmemektedir. Adalet algısını tetikleyen olaylar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Titrek 2009: 553):

- Bir değişim sürecinde,
- Kaynaklar yetersiz olduğunda,
- Olumsuz tepkiler alındığında,
- Çalışanlar farklı seviyelerde örgüt içi yetkilere sahipken adalet algısı etkilenebilir.

Örgütlerde insan kaynakları, hem başarı elde etmek hem de rekabet avantajı elde etmek açısından oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bunu sağlayabilmek de kalifiye çalışanları örgüt içerisinde tutabilmeye bağlı olmaktadır. Çalışanların örgütten ayrılmalarını önlemek ise, yöneticilerinin çalışanlarına adil davranmalarına ve çalışanların da olumlu adalet algularına sahip olmalarına bağlı olmaktadır. Örgütün faaliyetleri esnasında çalışanların yöneticileri tarafından adil bir uygulamaya tabi olup tutulmadıklarına dair inançları, çalışanların olumlu ya da olumsuz örgütsel davranışları üzerinde etkisi olan unsurlardan biridir (Taşlıyan vd. 2017: 166).

Tüm bu açıklamaların ışığında örgütsel adalet; çalışanların görev aldıkları örgüt içinde kaynakların, kazanımların ve hakların ne kadar adil dağıtıldığı ve bunun nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet ile ilgili üzerinde durulması gereken şey, örgüt içinde sistemin ne kadar adil olduğundan ziyade, kurulan sistemin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Kökalan, Şişman 2017: 129).

Örgütsel adaletin işgörenlerce eksik olarak algılanması ve örgütsel adaletin olmadığına ilişkin algının oluşması çalışanlar ve örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir.

1.4. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişimi

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından çalışanların örgütteki uygulamalar, süreçler ve kararlarla ilgili algılarının, çalışanların tutum ve davranışlarına yansımadaki önemi olarak tanımlanmıştır. Adil uygulamalar çalışanların örgütlerine karşı pozitif bir tutum oluşturmalarında etkili olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların performansı iş doyumunu, sorumluluk almaları, örgütsel vatandaşlık göstermeleri, örgütsel bağlılıkları olumlu şekilde artış göstermektedir (Serinkan, Erdiş 2014: 113). Bu nedenle örgütsel adaletin sağlanması işletmeler açısından önemlidir.

19. ve 20. yüzyıllarda özgürlük ve eşitliği konu edinen yaklaşımların ideal toplumsal düzen ihtiyaçlarını tam olarak karşılamamasının anlaşılması üzerine başka bir ideal düzen oluşturulmak için çalışmalar yapılmıştır. Bunun sonucunda adalet temelli bir sistem ortaya çıkmıştır. Bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak, insanlar arasında eşitliği sağlamak için adalet kavramı kullanılmıştır. Yaşanabilir bir hayat ve insan haklarının sağlanması amacıyla Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeciler adalet kavramı üzerine çalışmalar yapmışlardır (İyigün 2012: 50).

Aristo adalet kavramının insanların taşıması gereken faziletleri içerisinde barındıran, yasalara itaatle ortaya çıkan, iyi bir şekilde tanımlanmış ve söz konusu faziletler içerisinde en mükemmel fazilet olduğunu belirtmiştir. Aristo adalet kavramını paylaştırıcı ve düzeltici adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Paylaştırıcı adaleti hakkın ve onurun bireysel çabaya göre dağıtılması olarak ifade ederken, düzeltici adaletin ise eşitlik üzerine kurulması gerektiğini belirtmiştir. Başka bir ifadeyle Aristo adaleti “İnsan davranışlarının doğru olup olmadıklarını gösteren en önemli ilke” olarak tanımlamıştır (Topakkaya 2009: 628).

Örgütsel kuramların kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerine odaklanması 2000’li yıllardan sonra daha çok gözlemlenmektedir. Bu bağlamda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak elde edilen kazanımların adil dağıtımını temsil eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (Büyükyılmaz, Tunçbiz 2016: 91-92).

Adalet kavramı görüldüğü üzere insan davranışlarının doğru olup olmamasının değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5. Örgütsel Adalet Teorileri

Jerald Greenberg “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” isimli çalışmasında var olan teorileri süreç- içerik ve reaktif-proaktif olmak üzere ikiye ayırarak açıklamaya çalışmaktadır (Serinkan, Erdiş 2014: 144).

Adalet teorileri, reaktif- proaktif boyut ve içerik süreç boyutu olarak incelenmektedir. Greenberg’ in adalet teorileri aşağıdaki Tablo 1’ de detaylı olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1. Grenberg’in Adalet Teorilerini Sınıflandırması

Reaktif- Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif -İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif -Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)
	Proaktif -İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Leventhal 1976a, 1980)	Proaktif -Süreç Teorileri Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, ve Fry, 1980)
Proaktif		

Kaynak: (Serinkan ve Erdiş, 2014: 144).

Reaktif teoriler adil olmayan bir durum ortaya çıktıktan sonra gösterilen tepkileri konu edinmektedir. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz bir durumdan kaçınmaları üzerinde durmaktadır. Proaktif teoriler ise çalışanların örgütte adaleti sağlamak ve geliştirmek için göstermiş oldukları davranışlar üzerinde durmaktadır. Yani proaktif teoriler adaletsizlik ortaya çıkmadan önce adaleti oluşturmak için

sergilenen çabalarını içerirken; reaktif teoriler ise adaletsizlik ortaya çıktıktan sonra bu durumu düzeltmeye yönelik davranışlardır (Serinkan, Erdiş 2014: 145).

1.5.1. Reaktif- İçerik Teorisi (Tepkisel İçerik Teorisi)

Çalışanları kaynak ve kazanımların dağıtımında adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri anlatan yaklaşımlardır. Örgütlerde ödüllerin ve kaynakların adaletsiz olarak dağıtılması sonucunda çalışanlar bunlara tepkileri söz konusudur. Bu teoriye göre eğer örgütlerde adaletsiz uygulama ve davranışta bulunulursa, bu adaletsiz uygulamalara karşı işğörenler birtakım negatif tepkiler vermektedirler (Serinkan, Erdiş 2014: 146).

1.5.2. Proaktif- İçerik Teorisi (Önlemsel İçerik Teorisi)

Reaktif-içerik teorileri, çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdiklerini anlatırken, proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağıtımları elde etmek için harcadıkları emeği incelemektedir (İçerli 2009: 53). Uygun şartlar altında eşitlik kuralının ihlal edilmesinin tamamen adil olabileceğini savunan Leventhal kendi “Adalet Yargı Modeli”ni oluşturmaktadır. Leventhal, alışanların elde edilen ücret, ödöl, terfi gibi kazanımların bölüştürölmesinin, gösterilen katkılarla orantılı bir şekilde dağıtılmasını istediklerini savunmaktadır. Buna karşın bazı çalışmalar ödöl dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralına göre yapmadıklarını göstermektedir. Yani kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmaması, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılması veya kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtılması söz konusu olabilmektedir (İçerli 2009: 53-54).

Reaktif içerik teorileri, çalışanların ödüllerin ve kazanımların dağıtımında adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri araştırırken, proaktif içerik teorileri, çalışanların ödüllerin ve kazanımların dağıtımında adil uygulamaların oluşturulmasına yönelik çabaları üzerinde durmaktadır (Serinkan, Erdiş 2014: 146).

1.5.3. Reaktif- Süreç Teorisi (Tepkisel Süreç Teorisi)

Kararların sonuçlarının adilliği konusu üzerinde duran reaktif içerik kuramlarından çok net bir şekilde ayırım olmamasına rağmen reaktif süreç kuramları

kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğini konu edinmektedir (Serinkan, Erdiş, 2014: 146).

Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi"nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf söz konusudur. Çatışma çözüm süreci, kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve çatışmayı ortadan kaldırmak için kanıtların kullanıldığı karar aşaması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak kanıtların seçimini kontrol etmek, süreç kontrolü olarak isimlendirilirken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (İçerli 2009: 57).

1.5.4. Proaktif- Süreç Teorisi (Önlemsel Süreç Teorisi)

Reaktif süreç kuramları, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüyle ilgili yöntemleri araştırırken, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemlerini araştırmaktadır. Buradaki kuramlar adaletli uygulamalar için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğini araştırmaktadır. Proaktif - süreç teorileri, adaletli uygulamaların yerine getirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır (Serinkan, Erdiş 2014: 147).

Bu ayırmada içinde en yaygın olan teori, "Dağıtım Tercih Teorisi"dir. Bu teorinin özünü Leventhal'in "Adalet Yargı Modeli" oluşturmaktadır. Adil uygulamaların için hangi prosedürlerin kullanılmasının doğru olduğu ve taraflar arasındaki uyuşmazlıkları çözmeye ilgili prosedürleri Proaktif-Süreç Teorileri konu edinmektedir. Çalışanlar belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasına farklı seviyelerde yardımcı olması beklentisindedirler. Çalışanların amacına ulaşması için kendilerine yarar sağlayan prosedür en çok tercih edilen prosedür olmaktadır (İçerli 2009: 53-54).

Bu teoriye göre, örgütlerde adaletin oluşmasını sağlayacak bazı özellikler aşağıda gösterilmiştir.

- Karar verme gücünün şeklini belirlemek,
- Çalışanları önyargıların oluşmaması için çaba sarf etmek,
- Çalışanların itirazlarını dikkate almak,
- Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanımak,
- Tutarlı kuralların olması,

- Doğru ve güvenilir bilginin varlığı,
- Süreçlerde değişiklikler yapılmasına fırsat sağlamak,
- Etik kuralları ve standartlarına göre davranmaktır.

Tablo 2’ de adalet teorilerinin sınıflandırılması ve örgütsel adalet boyutları gösterilmektedir.

Tablo 2. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif-İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde mahrumiyet hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza&Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: (İçerli 2009: 63).

Tablo 3’ de adalet teorilerinin tipleri ve bu teorileri açıklayacak soruların neler olduğu gösterilmektedir.

Tablo 3. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanların adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: (Serinkan, Erdiş 2014: 145).

1.6. Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet çalışmaları ilk olarak dağıtım adaleti üzerinde dururken, 1980’lerden sonra işlem adaleti üzerinde durulmuştur. Bireylerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada eksik kalması nedeniyle dağıtım adaleti yerine işlem adaleti üzerinde durulmaktadır (Bağcı 2013: 166).

Örgütsel adalet ilk olarak dağıtım adaleti boyutu ile ele alınmaktadır. Daha sonraki aşamada süreç adaleti boyutu ve etkileşim adaleti boyutu ele alınmaktadır. Örgütsel adaletin boyutlarındaki adalet algısı, çalışanların örgüt ve yönetime karşı oluşturdukları tutum ve davranışlarda önemli yer tutmaktadır (Yeniçeri vd. 2009: 85). Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve süreç adaleti kavramları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.6.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti; çalışanların aldıkları ödül, ücret, zam veya terfi gibi iyileştirmelerin adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili örgütsel adalet kavramıdır. Çalışanlar kendi sarf ettikleri çaba ve bunun karşılığında aldıkları ödülü, ücreti, yapılan zammı ve terfiyi, diğerlerinin aldıklarıyla karşılaştırıp dağıtımın adil olarak yapılıp yapılmadığını değerlendirmektedir. Eğer diğer çalışanların aldığı ücret ve diğer kaynaklar açısından bilgi sahibi değilse kendi aldığı ücretin ve kaynakların yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu kıyaslamalar ve karşılaştırmalar ile çalışanlar dağıtımsal adaletin varlığını değerlendirmektedir (Arslantürk, Şahan 2012: 138). Dağıtım adaleti, çalışanların kendi girdi ve çıktı oranlarının aynı ve benzer

çalışanların girdi ve çıktı oranlarıyla karşılaştırmasıyla eşitlik kuramı temeline dayanmaktadır. (Yeşil, Dereli 2012: 109). Dağıtım adaleti, çalışanın aldığı iş sonuçların adilliği ile alakalı adalet türü olarak açıklanmaktadır (Taşlıyan vd. 2017: 167).

Dağıtım adaletinin eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı olmak üzere üç önemli kuralı bulunmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2009: 121);

- Eşitlik kuralı: Bu kuralda kişilerin katkılarına göre dağıtımın gerçekleşmesi gerekmektedir. Örneğin bir çalışan daha çok mesai yapıyorsa, daha çok çaba harcıyorsa daha çok ücreti hak etmektedir

- Eşit paylaşım kuralı: Bu kurala göre tüm çalışanlara dil, din, cinsiyet, ırk gibi kişisel özelliklerine bakılmaksızın ödülleri elde etmede fırsat eşitliği verilmektedir. Örneğin bir işletmenin herhangi bir kadrosunda oluşan boşluğa, yöneticinin yetkinlikleri ve diğer nitelikleri eşit olan kadın ve erkek adaylardan erkek olanı tercih etmesi durumunda kadın çalışanlar cinsiyete ilgili ayırım yapıldığından yola çıkarak, eşit paylaşım kuralının ihlal edildiğini düşünmektedirler.

- İhtiyaç Kuralı: Bu kurala göre dağıtım kişinin ihtiyacına göre olmaktadır. Yani ekonomik durumu diğer çalışanların ekonomik durumlarına göre daha düşük olanlar daha çok ücret almaktadırlar. Örneğin üç çocuk annesi bir çalışan, diğer şartlar eşitken, bekâr bir kadın çalışana göre daha çok ücret almalıdır. Çünkü aynı şartlarda çalışsalar bile evli ve çocuklu çalışanın diğer çalışana göre çok daha fazla gideri bulunmaktadır. Aşağıda dağıtım adaletiyle ilgili modellere yer verilmiştir.

1.6.1.1 Adams'ın Eşitlik Modeli

Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların temelini oluşturan teoriler arasında yer almaktadır. Adams, eşitlik teorisini sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmektedir. Yani tarafların birbirlerine sağladıkları katkıyla birlikte birbirinden elde ettikleri kazanımlar üzerinde durmaktadır (Serinkan, Erdiş 2014: 127). Bu teoriye göre, iş görenlerin işletmeye sağladıkları katkı oranında kazanım beklentilerinin oluştuğu söylenebilir.

Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, bireyin işyerinde tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır. Birey kendisinin sarf ettiği gayret ve bunun karşılığında elde ettiği ücret, maaş, prim, statü,

terfi, takdir edilme, iş güvenliği, sosyal yardımlar ve benzeri sonuçları aynı işyerinde başka bireylerin sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Bunun sonucunda birey algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumuna göre işyerindeki davranışlarını belirlemektedir (Yılmazer, Eroğlu,2008: 54).

Özetle Adams' ın eşitlik kuramı aşağıdaki gibidir (Yılmazer, Eroğlu 2008: 54).

- Kişinin çabası ve elde ettiği sonuç>Diğerlerinin çabası ve elde ettiği sonuç=Eşitsizlik
- Kişinin çabası ve elde ettiği sonuç=Diğerlerinin çabası ve elde ettiği sonuç=Eşitlik
- Kişinin çabası ve elde ettiği sonuç<Diğerlerinin çabası ve elde ettiği sonuç=Eşitsizlik

Bu teoride kişiler, kendi gösterdikleri çaba ve bunun sonucunda elde ettikleri kazanımları başkalarının gösterdikleri çaba ve elde ettikleri kazanımlarla kıyaslamaktadırlar. Kişinin algıladığı oran eğer başkalarınınkine eşit değilse örgütte adaletsizlik ve dengesizlik durumunun var olduğunu düşünmektedir. Bunun sonucunda kişi, bu algıladığı eşitsizliği düzelterek eşitliğe döndürmeye çalışmaktadır. Adams bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler sunmaktadır. Bu seçeneklerden ilki kişinin değiştirebileceği girdilerini değiştirmesidir. Eğitim düzeyi, sosyal statü, örgütsel mevki, yetenekler, kişisel özellikler, örgüte bağlılık, çaba algılanan başlıca girdilerdir. İkinci seçenek bireyin çıktılarını değiştirmesidir. Kişi daha çok çalışarak çıktıları değiştirebilmektedir. Üçüncü seçenek kişinin tutumlarını değiştirmesidir. Çalışan girdi ya da çıktıyla değil göstermekte olduğu tutumları değiştirmektedir. Son seçenek ise karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Yani karşılaştırılan kişinin girdisi veya çıktısı değiştirilmeye çalışılmaktadır. Çalışan tüm bunları yaptıktan sonra yine de sonucu değiştiremediyse ve eşitsizlik algısı devam ediyorsa işi bırakarak durumu değiştirme yolunu seçebilmektedir (Topaloğlu 2010: 17). Görüldüğü üzere örgütsel adaletin sağlanamaması durumda işgörenin iş süreçlerinde oluşturabileceği olumsuzlukların yanı sıra, işgörenin işletmeden ayrılması sonucunun ortaya çıkma olasılığı da bulunmaktadır.

Eşitlik teorisine göre kişiler, ilişkilerini sağladıkları katkılar ve bunun sonucunda elde ettikleri sonuçlara yani faydaya göre değerlendirmektedirler.

Çalışanların adalet algıları katkı-fayda oranını başka çalışanların oranlarıyla mukayese ederek oluşturmaktadır (Greenberg 2001: 210-211).

Bir çalışan herhangi bir iş için göstermiş olduğu emeği ve bu emek sonucunda elde etmiş olduğu sonucu, aynı iş için başka bir çalışanın göstermiş olduğu emek ve elde etmiş olduğu sonuç ile kıyaslamaktadır. Eğer çalışan, bir eşitlik algılsa sorun çıkmamaktadır ama herhangi bir eşitsizlik algılsa o zaman tutumlarını değiştirme yoluna gitmektedir. Bu tutumlar daha az çalışmaktan, işini aksatmaya son olarak işi bırakmaya kadar gitmektedir.

1.6.1.2. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Adams bireylerin kazanımlarının adaletli olmasını hakkaniyet ölçütüyle değerlendirmektedir. Leventhal ise hakkaniyet ölçütünün tek başına yetersiz olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle Leventhal dağıtım adaletini hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Bireyler kazanımlarının adil dağıtımını için çaba göstermektedir. Hakkaniyet kuralında, bireylerin kazanımlarının adil dağıtılması için bireylerin gösterdikleri çabalar dikkate alınmaktadır. Eşitlik kuralı, bireylerin çabaları dikkate alınmaksızın, herkesin eşit kazanımlar elde etmesinin sağlanmasıdır. İhtiyaç kuralı ise ne bireylerin çabaları ne de eşitlik göz önüne alınmadan, ihtiyacı fazla olanın daha fazla kazanım elde etmesi durumudur (Topaloğlu 2010: 17-18).

Bu model, işgörenlerin göstermiş oldukları katkı ve çabalara paralel olarak dağıtımın gerçekleşmesinin yanında, işgörenlerin ihtiyaçlarının da dağıtım sürecinde göz önünde bulundurulmasının gerektiği temeli üzerine kurulmuştur. Kısaca bu modelin temel varsayımı, dağıtımın sadece katkı ve çabaya göre değil aynı zamanda ihtiyaca göre olmasının gerekliliğidir.

1.6.2. Süreç Adaleti (Prosedür, Uygulama)

Thibaut ve Walker ilk kez Prosedür adaleti olarak da isimlendirilen işlemsel adalet kavramını açıklamaktadırlar. Prosedür, istenilen sonuçlara varmak için kullanılan araçlardır. Sonuç ise kazanımları dağıtım adaletini olabildiğince adil bir şekilde paylaşmaktadır. Prosedür adaleti, bu kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanıp algılanmadığıyla ilgilidir. (Serinkan, Erdiş 2014: 119). Bireyler için sadece kazanımlarının adil olması yeterli değildir.

Bireyler kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin de adil olmasını beklemektedirler.

Prosedür adaleti, örgüt içindeki süreçlerin ve prosedürlerin yürütülmesi ve uygulanmasıyla alakalı çalışanların algıladıkları adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımlarla ilgili yararlanılan metotlar ve süreçlere ilişkin adalet algısıdır. Çalışanlar örgüt içinde adaletin yerine getirilmesinde kullanılan kurallar üzerinde durmaktadır (Kökalan, Şişman 2017: 130).

Seçme hakkı ve söz hakkı kriterlerine göre çalışanların prosedür adalet algıları şekillenmektedir. Örgütte alınan kararlarla ilgili çalışanların bilgilendirilmesi ve karar alma sürecine dâhil edilmeleri, çalıştıkları örgütteki uygulama ve karar alma süreçlerini daha adil olarak algılamalarını sağlamaktadır. Prosedür adaletinde alınan kararlar hakkında çalışanlara bilgi verilmesi, kararların nedenleriyle birlikte açıklanması, çalışanlar üzerinde pozitif algı oluşmasını sağlamaktadır (Ertürk 2014: 82-83).

Çalışanların süreç adalet algısına etki eden üç ana faktör bulunmaktadır (Serinkan, Erdiş 2014: 119).

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Karar alma yetkisini elinde bulunduranlara karşı duyulan güven,
- İlişkilerin iyi niyet, saygı, güven çerçevesinde olmasıdır.

1.6.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, çalışanların birbirlerine nasıl davrandıklarını açıklamaktadır (Yeşil, Dereli 2012: 111). Alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi şekilde söylendiği etkileşimsel adalet algısını etkilemektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin diğer çalışanlarla iyi iletişim kuruyorsa kendileriyle de aynı şekilde iletişim kurmasını beklemektedirler. Yani çalışanlar iletişimde adillik aramaktadırlar. Etkileşim adaletini etkinleştirmek için iletişimde doğru olmaya, saygılı olmaya, uygun söylemlerde bulunmaya ve açıklama yaparken gerekçelerini belirtmeye özen gösterilmelidir (Yeniçeri vd. 2009: 87).

Etkileşim adaleti, örgütsel adaletin örgüt çalışanları arasındaki davranışın özelliğini anlatan boyutu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yöneticilerle ve birbirleriyle olan ilişkilerinin adil olup olmadığı etkileşimsel adaletin konusunu

oluşturmaktadır. Örgütlerdeki uygulamalar sırasında kişilerin, kişilerarası davranışta algıladığı adalet, etkileşimsel adaleti göstermektedir (Arslantürk, Şahan 2012: 138).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemekte ve etkileşim adaletini ‘kişilerarası’ ve ‘bilgisel’ adalet olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kişilerarası adalet “kişiler arası duyarlılık ”tır. Bilgisel adalet ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Bu bağlamda kişilerarası adalet, kararların uygulanmasından sorumlu olan bireylerin, karardan etkilenen bireylere karşı saygılı ve nazik davranıp davranmamasıyla ilgilidir. Diğer boyut olan bilgisel adalet ise, dağıtım kararının nedeninin ve açıklamasının, kararın etkilediği bireylere yeterli ve açık bir şekilde açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Cihangiroğlu vd. 2010: 69).

Kişilerarası adalet, dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilgilidir. Belirli bir durumla ilgili kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesinde ilgili yöneticilerin çalışanlarına nazik davranıp davranmadığı, değer verip vermediği ve saygı gösterip göstermediği ile ilgili adalet boyutudur (İplik 2009: 109). Yöneticilerin, çalışanlara karşı davranışlarında onlara değer verme, saygılı davranma, nazik olma ve benzeri konularda özenli olmaları gerekmektedir.

Bu açıklamalara göre bilgi paylaşımının, çalışanlar örgütsel adaletin olduğunu algıarlarsa, çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları ve performansları artmaktadır. Çalışanlarda bu algıyı oluşturmak için örgütsel yapı, örgütsel kültür, iletişimdeki serbestlik derecesi ve yöneticilerin bakış açısı gibi faktörlere dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Demirel, Seçkin 2011: 104):

Örgütsel Yapı: Örgütlenme süreci sonucunda ortaya çıkan belirli bir amaç istikametinde önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler topluluğu şeklinde ortaya çıkan yapıya formel örgüt yapısı denilmektedir. Bilinçli bir şekilde oluşturulmayan, kişilerarası ilişkiler sonucu kendiliğinden ortaya çıkan yapıya ise informal örgüt yapısı denilmektedir (Şimşek, Çelik 2011: 52).

Örgütsel Kültür: Örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü paylaşılan ve baskın değerlerden oluşan, örgüt içindeki inançlar, hikayeler ve sloganlardan oluşmaktadır (Özkalp, Kırel 2010: 158).

Örgütsel kültür, örgüt tarafından benimsenen temel değerlerdir. Her çalışan, kültürün ne olduğunu bilir ve buna göre davranışlarına yön verir. Örgütler farklı

kültürlere sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler bir grup oluşturmanın sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde ortak değer ve inanç sistemi oluşturmaktadır (Şenturan 2014: 10-11).

Örgütsel kültürün, bilgi paylaşımını destekleyici bir yapıya sahip olması, çalışanların örgütsel adalete olan güveni artıracaktır.

İletişimin Serbestlik Derecesi: İletişimde serbest model, bütün iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, çalışanların birbirleriyle bir kısıtlama olmaksızın iletişimde bulunduğu en demokratik iletişimdir (Şimşek, Çelik 2011: 96). İletişim ne kadar serbestleşirse yani bilgi akışı ne kadar özgür olursa, çalışanlar örgütsel adaletin varlığına o kadar inanmakta ve buna bağlı olarak çalışanların performans ve işe bağlılıkları artmaktadır.

Yöneticilerin Bakış Açısı: Yöneticilerin örgütsel adaletle ilgili tutum ve davranışları, örgütsel adaletin varlığına olan algıyı etkilemektedir. İş görenlerin kararlara katılması ve örgütle ilgili bilgilerin iş görenlerle paylaşılması, örgütsel süreç ve uygulamaların meşruluğuyla ilgili algıları olumlu yönde etkilemektedir. (Demirel vd. 2011: 104).

1.7. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Değişkenler

Bu konu başlığı altında liderlik tarzı, güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, kontrol, bireysel faktörler, iş ve iş ortamına ilişkin faktörler anlatılmaktadır.

1.7.1. Liderlik Tarzı

Liderlik, amaçların ulaşabilmek için başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Örgütte var olan yönetsel pozisyonlara verilen resmi hak ve yetkiler etkilemenin kaynağı olabilmektedir. Bazen liderler resmi olarak yetkilendirilmeseler bile kendiliğinden oluşabilmektedir (Robbins, Judge 2012: 376).

Liderlik belirli standartlar altında, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, birinin başkalarının amaçlarını ve faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin lider olarak belirlenmesi o kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerden kaynaklanabilmektedir. Veya lider olarak belirlenmesinde liderin kişisel özelliklerinden çok liderin göstermiş olduğu

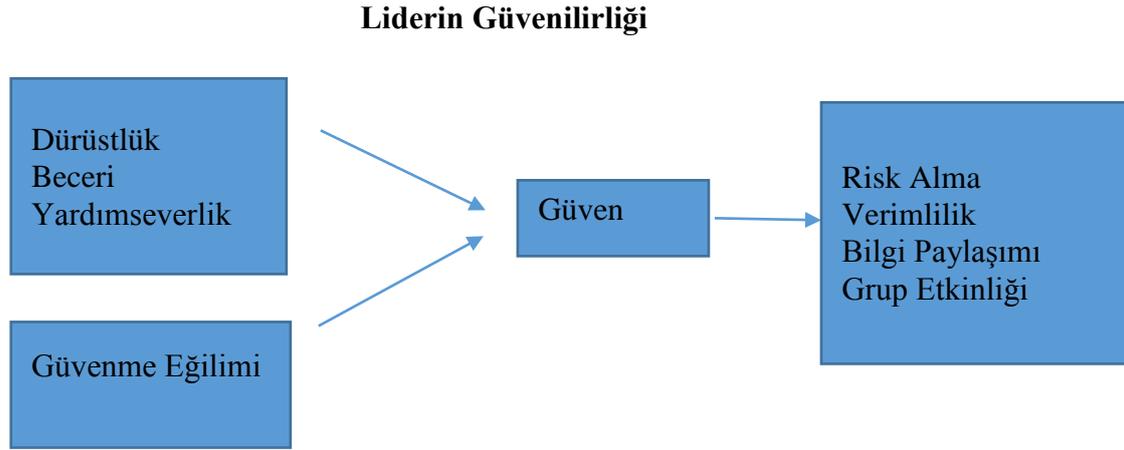
davranışlar etkili olabilmektedir. Diğer bir liderlik şekli ise liderin değişik koşullara ve çevreye göre liderlik tarzlarını belirlemesidir.

1.7.2. Güven

Güven duygusunun, üyelerin paylaştıkları normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Bu normlar, Tanrı veya adalet gibi derin “değerler” hakkında olabilir. Ancak aynı zamanda, davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar gibi günlük hayatta karşılaşılan konularla da ilgili olabilir. Bir toplumda veya toplumun bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yeti olarak sosyal sermaye karşımıza çıkmaktadır. Sosyal sermaye tarihsel alışkanlıklar, gelenek veya din gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla oluşturulduğu ve iletildiği için, insan sermayesinin diğer türlerinden farklıdır (Fukuyama 2000: 41-42).

Güven, bireyin olayların nasıl şekilleneceğine ve gidişata ilişkin olumlu beklentileri olması nedeniyle kendini savunmasız hale getirmeye istekli olma durumu olarak açıklanmaktadır. Çalışanlar, herhangi bir durumun kontrolünün tamamen kendilerinde olmaması halinde bile diğerlerinin kendilerini hayal kırıklığına uğratmayacağına inanmaktır (Robbins, Judge 2012: 395).

Sosyal sermaye, toplumun oluşturacağı endüstriyel ekonominin doğası üzerinde belli başlı sonuçlara yol açar. Eğer bir işletmede birlikte çalışmak zorunda olan işgörenler, ortak ahlaki kurallara uygun hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır. Böyle bir toplum, organizasyonel yenilikler getirmede daha başarılı olacaktır, çünkü yüksek güven duygusu çok çeşitli kapsamdaki sosyal ilişki türlerinin belirlenmesine izin verecektir. Bu durumun tam tersi olduğunda ise, birbirlerine güvenmeyen insanlar kendi haklarının korunmayacağını düşünerek güvensizlik hissine kapılacaklardır. Güven olmayan toplumlarda bireyler kurallar, davalar yoluyla haklarını arayacaklardır. Bu durum ise işlem maliyeti olarak topluma yansıtacaktır (Fukuyama 2000: 43). Güvenin eksik olduğu toplum ve organizasyonlarda işlem maliyeti yüksek olmaktadır. Bu durum olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.



Şekil 1. Güvenin Doğası

Kaynak: (Robbins, Judge 2012: 396)

1.7.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kendisini bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirme ve örgütün üyesi olarak kalma isteğinin seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir çalışanda örgütsel bağlılık söz konusu ise çalışanın kendisini örgütle ve örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmekte ve örgütün üyesi olarak kalmaya devam etmek istemektedir (Robbins, Judge 2012: 77).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için çaba harcaması sonucunda örgütteki üyeliğinin devam etmesini arzulanmasıdır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların işten ayrılma, devamsızlık yapma, işe geç gelme, işi aksatma, çatışma gibi birtakım olumsuz özellikleri azalırken; iş performansında artma, verimlilikte artma söz konusu olmaktadır. Tüm bunların temelinde çalışanlarda örgütte örgütsel adaletin varlığına olan inanç yatmaktadır.

Örgütsel adalet algısı, genel olarak çalışanların performansını, verimliliğini ve motivasyonunu arttırmaktadır. Örgütteki uygulamalar çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında çalışanların örgütlerine bağlılıkları da artmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışanların motivasyonunu, performansını ve verimliliğini arttıran önemli faktörlerdendir (Büyükyılmaz, Tunçbiz 2016: 90-91).

1.7.4. İş Tatmini

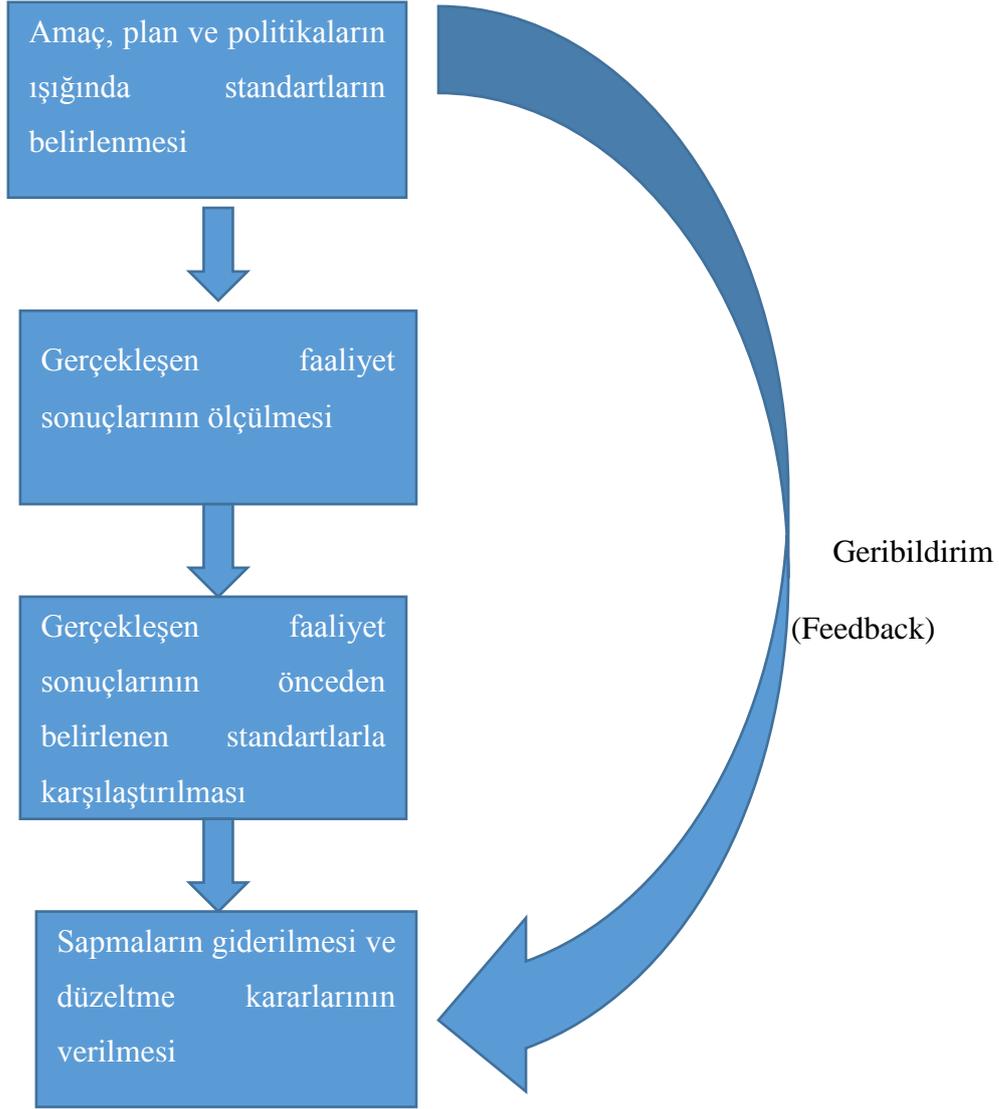
İşin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu hisse iş tatmini denmektedir. İş hakkında olumlu duygular besleyen kişinin iş tatmini yüksekken, iş hakkında olumsuz duygular besleyen kişinin iş tatmini düşüktür (Robbins, Judge 2012: 76-77).

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı vurgulanmaktadır. Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında (Yürür 2008)' ün yaptığı çalışmada, pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre; örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş tatminlerini artıracaktır.

Eğer çalışan işini olumlu ve kendisine zevk veren bir iş olarak algırsa, çalışanın iş tatmini yüksek demektir. Yapılan işin kendisi, çalışma saatleri, alınan ücret, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki, yöneticilerin tutumu dolayısıyla örgütsel adalet iş tatminini etkileyen unsurlardır.

1.7.5. Kontrol

Kontrol fonksiyon ile yönetici, belirlenen amaçlar ile gerçekleşen sonuçlara ne derece ulaşıldığını belirlemektedir. Eğer belirlenen amaçlarla gerçekleşen sonuçlar arasında fark varsa bu farklılığın nedenleri ve ne kadarlık sapma olduğu belirlenmektedir (Şimşek, Çelik 2011: 133). Bu şekilde mevcut standartlara ne kadar uyulmuş, standartlardan ne miktarda sapma olmuş, sapma varsa olumlu mu yoksa olumsuz mu tüm bunlar araştırıldıktan sonra gerekli olan düzeltme yapılmakta ve önlem alınmaktadır.



Şekil 2. Kontrol Sürecinin Temel Aşamalar

Kaynak: (Şimşek, Çelik 2011: 135).

1.7.6. Bireysel Faktörler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi gibi bazı demografik faktörlerin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Özellikle cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde birtakım etkileri olacağı düşünülmektedir. Kadınların daha çok dağıtım adaletine yönelmeleri, erkeklerin ise daha çok prosedür adaletine yönelmeleri beklenmektedir. Çünkü kadınlar herkese eşit davranılmasına daha çok önem verirken, erkekler rekabete daha çok değer vermektedirler. Kişilik de örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Olumsuz durumlar karşısında

bazı kişilik yapıları daha fazla etkilenirken bazı kişilik yapıları daha az etkilenmektedir. Böyle çalışanlarda örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler daha şiddetlidir (Serinkan, Erdiş 2014: 151).

Yürür (2008) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi neticesinde örgütsel adalet algısı (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik, bireyin fiziksel, ruhsal ve zihinsel tüm bireysel özelliklerinin toplamıdır. Kişilik, beden yapısı ve bellek yapısı olmak üzere iki temel faktörden oluşmaktadır (Yılmaz, Eroğlu 2008: 73-74). Yani kişiliği değerlendirirken bireyin bedensel ve zihinsel yapısını her ikisini birlikte ele almak gerekmektedir. Kişiliği bedensel ve kalıtsal faktörler, aile faktörleri, sosyal faktörler, coğrafi faktörler gibi birçok faktör etkilemektedir. Tüm bu faktörlerin ışığında bireyin kişiliği farklılık göstermektedir ve bunun sonucunda da çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algısı değişebilmektedir.

1.7.7. İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler

Çalışanların çalıştıkları ortamı adil olarak algılamasını bir takım faktörler etkilemektedir. Alınan kararların adil olması, kararların tüm çalışanlara uygulanması, çalışanların alınan kararlar üzerinde fikir söyleyebilmesi ve bir çalışanın örgüt içinde hangi hiyerarşik düzeyde olduğu onlar için önem arz etmektedir. (Serinkan, Erdiş 2014: 151-152).

Bir bireyin çalıştığı örgüt ile ilgili adalet algısının üzerinde o örgütteki yapılan iş ve işin yapıldığı ortama ilişkin faktörler rol oynamaktadır. Eğer birey çalıştığı işte adaletsiz bir iş paylaşımı olduğunu algılasa veya yaptığı iş karşısında elde ettiği sonuçların diğer çalışanlara göre düşük olduğunu algılasa, örgütsel adalet duygusu azalmaktadır. Yine bir çalışan örgüt içinde hiyerarşik olarak üst düzeyde ise o çalışanın hiyerarşik olarak alt düzeyde olan çalışan göre örgütsel adalet anlayışı daha yüksek olmaktadır.

1.8. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sonuçları

Örgütsel adaletsizlik algısı, örgütsel güvenin, iş tatminin, örgütsel bağlılığın, örgütü sahiplenmenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına, çalışan sağlığının bozulmasına, çalışan hırsızlığının, işe devamsızlığın, işgören devir hızının, işyerinde çatışmaların ve en sonunda işten ayrılmaların artmasına sebep olmaktadır. Aşağıda bu sonuçlardan bazıları anlatılmaktadır.

1.8.1. Çalışan Performansı

Performans yönetimi, bireylerin ve grupların performanslarını geliştirerek, örgütsel performansı arttırmak için kullanılan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir performans yönetimi için aşağıdaki aşamalar yerine getirilmesi gerekmektedir (Çetin, Özcan 2014: 139):

- Örgütün beklentileri açıkça belirtilmelidir.
- Çalışanların performanslarıyla ilgili bilgi verilmelidir.
- İhtiyaç duyulan aşamalar belirlenmelidir.
- Çalışanların performans bilgileri belgelenmelidir.

Yöneticiler performans değerlendirme sürecini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmediği takdirde çalışanlarda birtakım huzursuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan kendi sergilediği performans ve bunun sonucunda elde ettiği sonucu, başkalarının performansı ve elde ettikleri sonuçları kıyaslamaktadır. Eğer çalışanlar performans değerlendirmede herhangi bir adaletsizlik olduğunu düşünürlerse performanslarında düşme olmaktadır. Bu düşüş örgütün tamamını olumsuz olarak etkilemektedir.

1.8.2. Örgütsel Bağlılık

Çalışanın, örgütün ama ve değerlerini kabul etmesi ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederek, örgütte kalmak istemesidir. Bağlılıkları ve örgütü sahiplenmeleri yüksek olan çalışanların işe geç gelme, devamsızlık yapma, işi bırakma oranlarında düşüş olmakta, performans ve verimlikte ise artış

gözlenmektedir. Adalet algısı düşük olan çalışanların örgütü sahiplenme ve örgüte bağlılıkları azalmaktadır.

Şahin ve Kavas (2016) tarafından yapılan çalışma sonucunda; araştırmada ele alınan tüm örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının veya azalmasının aynı doğrultuda örgütsel bağlılık düzeylerine yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.8.3. Çalışan Sağlığı

İşçi sağlığı, işçilere en yüksek sağlık kapasitesini sağlayıp, onları çalışma şartlarının olumsuzluklarından korumak ve iş ile işçi arasındaki uyumu sağlamaktır. Dünya sağlık örgütü (WHO) işçi sağlığını; bir insanın yalnızca bedenen değil, ruhsal ve sosyal yönden de tam bir iyilik halidir olarak tanımlamaktadır (Çetin, Özcan 2014: 189).

Adalet algısı düşük olan çalışanlar ciddi boyutlarda stres yaşayabilmektedirler dolayısıyla psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıkları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Adaletsizlik algısı öncelikle çalışanlarda psikolojik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu psikolojik rahatsızlık durumu çalışanları mutsuz insanlar haline getirmekte ve zamanla çalışanın bedensel olarak da hasta olmasına neden olabilmektedir.

1.8.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütün iyi ve etkin faaliyet göstermesi için zorlayıcı olmayan, açık olarak tanımlanmayan, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, formel iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder (Karaman, Aylan 2012: 36). Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütlerin formel ödül sistemlerince açıkça ve doğrudan belirtilmeyen, genel olarak örgütün faaliyetlerinin gerçekleşmesine yardımcı olan gönüllü çalışan davranışları” olarak açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar yapmaları gereken işlerinden daha çoğunu gönüllü olarak yaparak, örgüte daha çok fayda sağlamaya yönelik davranışlar göstermektedir

(Büyükyılmaz, Alper Ay 2017: 214). Tezin ikinci bölümünde Örgütsel vatandaşlık kavramına detaylı olarak yer verilmektedir.

1.8.5. Örgütten Ayrılma

Örgütsel adaletsizlik algısı yüksek olan çalışan, tüm yolları denedikten sonra bu adaletsizliğin düzelmeyeceğini düşünüyorsa işten ayrılma yolunu seçmektedir. Çalışanlar çalıştıkları iş yerinden ayrılmadan önce kendilerinde bu eyleme dair bir niyet oluşmaktadır. İşten ayrılmak konusundaki bilinçli ve ciddi bir karar veya niyet olarak anlatılan bu durum işten ayrılma niyeti olarak adlandırılmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında, işten ayrılma niyetine sebep olabilecek örgütsel faktörler düzeltilmesi gereken önemli sorunlar olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu faktörler bireylerin örgüte yönelik olumsuz düşünce ve davranışlar içinde bulunmasına sebep olabilmektedir (Polat, Meydan 2010: 146).

Bunlara ek olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına veya bu niyetin oluşmamasına sağlayacak örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olarak çalışanların örgütleriyle bir ve benzer olduklarına dair algılarını açıklayan örgütsel özdeşleşme karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, sinizm ile işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde sorunların düzeltilmesine yardımcı olabilecek bir faktördür (Polat, Meydan 2010: 146). İşletmeler yetenekli iş görenlerini kaybetmemek için işten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyecek adımlar atmak durumundadırlar. Bu nedenle işletmeler örgütsel adalet, örgütsel özdeşleme, örgütsel bağlılık ve bunun gibi örgütsel faktörlerin düzeyini olumlu şekilde artıracak adımlar atmalıdırlar.

1.9. Örgütsel Adalet Kavramı Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, yapılmış çalışmalarında kavramın genel olarak örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm gibi konularla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ulaşılabilen yerli ve yabancı çalışmalardan bazıları Tablo 4' de belirtilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Kavramı Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	Yöntem ve Sonuçlar
Greenberg (1990)	Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow	-Greenberg (1990) yaptığı çalışmada örgütsel adalet kavramının tarihini, o dönemdeki güncel çalışma alanlarını ve gelecekte hangi yönde gelişebileceğini ele almıştır. Bu çalışma örgütsel adalet ile ilgili yapılmış ilk çalışmalardan biri olarak önemli bir yer sahiptir. -O dönemde örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmaların, ampirik olarak prosedürel adalet ve dağıtım adaletinin karşılaştırılması, kavramsal yapının geliştirilmesi konuları üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir. Çalışmada ayrıca ileride yapılabilecek araştırmalar ile ilgili önerilerde de bulunmuştur.
Greenberg ve Colquitt (2005)	Handbook of Organizational Justice	-Greenberg ve Colquitt'in (2005) editörlüğünü yaptığı "Örgütsel Adalet El Kitabı" örgütsel adalet literatürü için önemli bir kaynaktır. Bu kitapta örgütsel adalet ile ilgili kavramsal çerçeve sistematik bir şekilde ortaya konulmuştur - Kitap içeriğinde örgütsel adalet süreci, örgütsel adaletin etkileri, örgütsel adalet uygulamaları ve örgütsel adaletin, organizasyona entegrasyonu konuları detaylı bir şekilde anlatılmıştır
Karacaoğlu ve Cingöz (2009)	İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı	- Çalışmada altı özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla araştırma yapılmıştır. - Sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır. - Örgütlerde adaletli uygulamalar ve açık liderlik davranışı arttıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.
Şahin ve Taşkaya (2010)	Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi	-Sağlık Bakanlığı Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde fiili olarak çalışan hekimler ve diğer sağlık personeli (ebe-hemşire ve sağlık teknisyenleri (röntgen ve laboratuvar teknisyenleri) üzerinde yapılan çalışmaya toplam 477 kişi katılmıştır -Araştırmanın yapısal modeli ise sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısının cinsiyet ve mesleklerine göre değişmediğini ve yedi kişisel ve mesleki değişken arasında özellikle eğitim düzeyinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. -Bu çalışmanın önemli tespitlerinden bir diğeri de sağlık çalışanlarının hizmet süreleri arttıkça örgütsel adalet algılarının düşmesidir. Yani, çalışanlar mesleki deneyim kazandıkça olayların adil olup olmadığını daha fazla karşılaştırma şansına sahiptirler ve bu durum adalet algılarını olumsuz olarak etkilemektedir.
Şeşen ve Basım (2011)	Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü	-Araştırmaya, çeşitli bakanlıklar ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında; şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan 116 alt ve orta kademe yöneticisi katılmıştır. -Örgüt içinde adalet algılamasının yüksek olması bireylerin tükenme duyguları üzerinde ters yönde bir etkiye sahip olmakta, bunun sonucunda ortaya çıkan düşük tükenmişlik hissi bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermelerine olumlu etki etmektedir.
Yelboğa (2012)	Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma	-Araştırmanın örneklemini, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan bir firmanın genel merkezinde görev alan 310 beyaz yakalı iş gören oluşturmaktadır. -Araştırmada incelenen esas konu örgütsel adalet algısı boyutlarının iş doyumunu

		sonuçları ve işgörenlerin demografik özellikleri ile ilişkisinin sorgulanması olmuştur. -Araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet algısı, iş doyumunu belirleyen etmenlerden biri olarak ortaya konmaktadır.
Aslantürk ve Şahan (2012)	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi	-Analiz sonuçları çalışmanın örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. -Bu çalışmanın sınırlılıklarından biri çalışmanın yalnızca Manisa İl Emniyet Müdürlüğü ile sınırlı tutulması ve Emniyet teşkilatına genellenememesidir.
Yeşil ve Dereli (2012)	Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması	-Çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak aynı anda üç farklı sektörden gelen firmalar üzerinde uygulanmış ve elde edilen veriler, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında kurulan hipotezlerin test edilmesinde karma ve ayrı ayrı olarak kullanılmıştır. -Çalışmada örgütsel adalet üç bileşen olarak ele alınmış ve her boyutun iş tatmini üzerindeki pozitif etkileri belirlenmiştir. -Çalışmada iş tatmini belirleyen en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet olduğu ortaya koyulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2. Örgütsel Vatandaşlık

Davranış kavramı, gözlemlenebilen ve ölçülebilen her şeyin incelenmesi ile yakından ilgilidir. Davranış, insanların tüm faaliyetlerini etki ve tepkilerini açıklayan bir kavramdır. Davranış açısından her olay, ondan önce gelen bir takım nedenlerin sonucudur. Davranış genel anlamda organizmanın belirli uyarıcılara karşı verdiği tepki olarak açıklanmaktadır. İnsanın davranışta bulunması için bazı uyarıcıların var olması gerekir. Uyarıcı geldiğinde insan davranışta bulunur. Bu süreç; “uyarıcı-organizma-tepki = davranış” şeklinde gösterilebilir (Şimşek vd. 2010: 17).

Örgüt içinde çalışanların davranışları biçimsel ve biçimsel olmayan davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt için yarar sağlayan fakat herhangi bir emir veya talimata dayanmayan davranışlar, biçimsel davranışlardan ayrılmaktadır. Literatürde “ ekstra rol davranışı” olarak da kullanılan biçimsel davranışlar, ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili Organ daha sonra yaptığı çalışmalarda birtakım geliştirmelerde bulunmuş, yenilikçi davranış ve rol davranışı kavramlarını geliştirmiştir. Yenilikçi davranış, çalışanların örgüte katkı sağlamaları sonucunda etkin çalışabilmesi ve istenilen sonuca ulaşabilmesi için yardım etme ve işbirliği yapma gibi davranışları içerirken; rol davranışı ise çalışanın örgütteki statü sınırları içinde neyi yapıp yapamayacağı şeklindeki davranışları içermektedir (Şenturan 2014: 211).

Özellikle son yıllarda örgütlerde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artmaktadır. Çünkü bu tarz davranışlar hem çalışana hem örgüte olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını, doğrudan ve açıkça organizasyonun ödül sistemi tarafından tanımlanmayan, işletmenin etkin işleyişini

teşvik eden çalışanın gönüllü olarak bireysel şekilde gerçekleştirmiş olduğu davranışlardır şeklinde tanımlamıştır (Organ 1997: 85-86).

Organ ve Konovsky'e göre örgütsel vatandaşlıkta önemli olan unsurlar şöyledir (Organ, Konovsky 1989: 157);

- Yapılan eylemin çalışanın rol ve görev tanımı içerisinde açıkça belirtilmemiş olması,
- Yapılan eylemlerin dışardan bir baskı olmadan, kişinin kendi isteğiyle gerçekleşmesi,
- Yapılan eylemlerin işletmenin gelişmesi ve etkin işleyişine katkı sağlaması olarak belirlenebilir.

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların belirlenmiş iş tanımında yer almayan fakat bu davranışları sergiledikleri zaman örgütün faaliyetlerini olumlu yönde değiştiren isteğe bağlı, gönüllü davranışlardır (Robbins, Judge 2012: 26).

Kişinin gönüllülük esasına göre, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, örgütün genel olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Organ,1988:4; Organ 1997: 86).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt performansını etkileyen sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlardır. Bu noktada en önemli konulardan bir tanesi örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü olarak sergilenen davranışlar olmasıdır (Ayhan, Gürbüz 2013: 124)

Örgütler tarafından istenmediği halde bireylerin diğerlerine yardımda bulunması, örgütsel hedefleri desteklemesi, iş arkadaşlarına saygılı ve kibar davranması, yapıcı tavsiyelerde bulunması ve örgüt hakkında olumlu şeyler söylemesi gibi örgütün psikolojik ortamına katkı sağlayan faaliyetlerdir (Robbins, Judge 2012: 565).

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu şekildeki davranışların biçimsel iş tanımlarının ilerisine geçmesi ve kişinin kendisinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmesi; ikinci unsur, çalışanların

bu davranışları bir zorlama olmaksızın gönüllü olarak yerine getirmeleri ve sonuncu unsur ise yapılan bu davranışların örgütün ödül sisteminde olmamasıdır (İplik 2015: 7).

Sorumluluk sahibi olma, çalışma saatlerine dikkat etme, zamanı etkin kullanma, kaynakları israf etmeme, diğer çalışanların haklarını koruma, gerektiği zaman işin tamamlanması için mesai saatleri dışında örgütte kalma, örgüte yeni katılanlara ve diğer iş arkadaşlarına yardım etme, fazladan mola vermeme, iş toplantılarına aksatmadan katılma, örgütle alakalı faaliyetlerde görev alma, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yer almaktadır.

Çalışanların örgüte yönelik ve müşteriye yönelik veya rol içi ve ekstra rol davranışları olmak üzere çeşitli rol davranışları söz konusudur. Bu davranışlardan ekstra rol davranışları üç biçimde sergilenmektedir. Örgüte yönelik olarak sergilenen ekstra rol davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve vatandaşlık karşıtı davranışlar olmak üzere ikiye ayrılırken; müşteriye karşı sergilenen ekstra rol davranışları müşteri odaklı davranışlar olarak isimlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar; otoriteye karşı gelme ve direnme, kuralları bilerek uygulamama, amirlere karşılık verme, intikam alma, rakiplere örgüt bilgilerini satma, basına bilgi sızdırma, örgütten malzeme çalma ve işten uzak durma, mümkün olduğu kadar az iş yapma, hiçbir şey yapmadan meşgul görünme gibi olumsuz davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise genel olarak örgütün performansı ve etkinliğini artırmak amacıyla çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütün amaç ve misyonunu destekleme, örgüt çıkarlarını kişisel çıkarları üstünde tutma, örgüte yenilikler sunma gibi olumlu davranışları içermektedir (Çetin 2011, 7-8).

Tablo 1. Çalışanların Davranış Tipolojileri

	Örgüt Odaklı	Müşteri Odaklı
Rol Davranışları	İş odaklı davranışlar	Satış/ Hizmet odaklı Davranışlar
Ekstra Rol Davranışları	Örgütsel vatandaşlık davranışları Vatandaşlık karşıtı davranışlar.	Müşteri odaklı davranışlar

Kaynak: (Çetin 2011: 8).

Çalışanların davranış tipolojileri Tablo 5’de verilmiştir. Bu tabloya göre örgütsel vatandaşlık davranışları, ekstra rol davranışları içinde yer almaktadır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Başarılı örgütlerin resmi iş tanımında yer alan işlerin dışındaki işler yapan, beklentilerin üstünde performans gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır. “İyi vatandaş” davranışları gösteren çalışanlar, örgütteki çatışmalardan kaçınır, örgütteki diğer iş arkadaşlarına destek ve yardımcı olur, işin yazılı kural ve talimatlarına uyar, işten kaynaklanan zorlukları saygıyla ve sabırla karşılarlar (Şenturan 2014: 215-216).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, rol ötesi olumlu davranışlar olarak, örgütsel başarının elde edilmesi ve özellikle çalışan performansının artmasında ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde, örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunan kritik davranışlardır (Çetin vd. 2012: 198).

Olumlu sosyal (prososyal) davranışlar; toplumların uyumlu bir şekilde işleyişi için önemli olan, bir insanın yararı için gönüllü olarak yapılan olumlu davranışlardır. İşbirliği, fedakarlık yapmak, paylaşma ve yardımlaşma gibi davranışlar prososyal davranışlar olarak isimlendirilmektedir (Özcan 2016: 491).

Örgütlerin biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlar ekstra rol davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu bağlamda prososyal davranış türlerinden biridir. Örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, sosyal davranışların pozitif yönde olmasıyla ilgilidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesi için yapılması gereken bazı önlemler şunlar olabilir (Kabataş 2010: 43):

- Örgütsel adaletin sağlanması,
- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi
- Çalışanların görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi,
- Örgütte kariyer ve terfi planlarının belirlenmesi,
- Etkili bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,

- Çalışma koşullarının işi yapmaya elverişli olması,
- Örgütsel güvenin oluşturulması,
- Çalışanların iş yükünün optimum düzeyde olması,
- Çalışanlarla örgütle ilgili bilgilerin paylaşılması,
- Etkili bir iletişimin oluşturulması.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini simgelemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıpratıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek geliştirme, etkin bir iletişim ağı kurma, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma gibi konuları içermektedir. Bir örgütte çalışanlar, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası olarak görürlerse, örgütte o kadar çok kalmak istemekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranı yükselmektedir (Özkütük 2012: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün işleyişini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Örgüt çalışanları çalıştıkları örgütte ne kadar mutlularsa, iş tatminleri ne kadar fazlaysa örgütte kalma istekleri ve örgüte bağlılıkları o kadar fazla olmaktadır. Bu nedenle yönetici ve üstler çalışanlar için ne kadar iyi şartlarda ve iyi bir psikolojik havası olan bir çalışma ortam oluştururlarsa, çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma durumları o kadar artmaktadır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Gelişimi

Örgütsel davranış ile ilgili araştırmalar kapsamında yer alan “örgütsel vatandaşlık davranışı”nın bir kavram olarak literatürde yer almasını, 1930’lu yıllarda başlayan ve bir süreç halinde devam eden çalışmalarla ilişkilendirmek mümkündür. 1980’li yıllarda bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüzde ilgi odağı haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecini iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930’lu yıllardan başlayarak 1980’li yılların başlarına kadar, ikincisi ise 1980’li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram

halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan vd. 2009: 137).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası, Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu teoriye bağlı yürütölen, araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlardır (Yücel, Samancı 2009: 115).

Biçimsel olmayan davranışlar, örgüt için yarar sağlayan ancak herhangi bir emir veya talimata dayanmayan çalışan davranışlarıdır ve biçimsel rol davranışlarından farklılık göstermektedir. Biçimsel olmayan davranışlar literatürde "ekstra rol davranışı" ya da "prososyal davranış" biçiminde kullanılmaktadır (Yılmaz 2016: 40).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1982 yılında Dennis W.Organ'ın Thomas S.Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" başlıklı çalışmada ve 1983 yılında da yine C.A.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near'ın birlikte yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede bir kavram olarak bahsedilmiştir (Karaaslan vd. 2009: 138; Acar 2006: 2).

Organ (1988), daha sonra yaptığı çalışmalarda "İyi Asker Sendromu" olarak da isimlendirmiştir. Organ'ın tanımına göre, bireysel bir davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi için iki niteliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlardan ilki, davranışın örgüt amaçlarına bir fayda sağlaması örgütün etkililiğini ve verimliliğini artıran bir özelliğe sahip olmasıdır. İkincisi ise, bu davranışın resmi iş tanımında, iş sözleşmesinde yer almaması, bireyin yalnızca kendi isteği ile böyle bir davranışı sergilemiş olmasıdır (Yılmaz 2016: 40).

Betaman ve Organ (1983) tarafından ekstra-rol davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı, olarak adlandırılmıştır. Ekstra-rol davranışları, işin gereklerini yerine getirmede önemi olmayan ve sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken görev performansını doğrudan etkilemez (Taşcı, Koç 2007: 374).

Katz (1964) resmi olmayan rolleri, örgütsel yararlı davranışları ve hareketleri ifade etmek için ekstra rol terimini önermiştir. Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1966,1978) örgütün etkinliğini geliştiren üstün rol davranışını tanımlamışlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış'ının, bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir (Podsakoff vd. 1990: 108).

Organ ve arkadaşları (2006) yılında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üç temel karakteristiğini belirlemiştir (Organ vd. 2006: 45):

- Davranışlar isteğe bağlıdır.
- Davranışlar, doğrudan veya açık bir şekilde formel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmemektedir.
- Toplamda davranışlar örgütün etkili fonksiyonlarını geliştirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı temel kavramlarını oluşturan araştırmaların tarihsel süreci yukarıda belirtildiği gibidir. Görülüyor ki araştırmaların çoğu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını açıklığa kavuşturmak ve boyutlarını ortaya koymak üzere yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal çerçevesini gönüllülük, biçimsel olmayan ekstra rol davranışı ve fedakarlık oluşturmaktadır. Araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları da belirlenmeye çalışılmış ancak araştırmacılar tarafından ortak bir sonuca ulaşılamamıştır. Araştırmalarda genelde Organ'ın beş boyutlu çalışması temel alınarak yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, bu araştırmalar temel alınarak diğer davranış kavramlarıyla ilişkilendirilerek günümüze değin önemini kaybetmeden sürdürülmektedir. Türkiye'de de konu üzerine yapılan araştırmalar son yıllara artmış ve birçok araştırmacının çeşitli kavramlarla ilişkilendirilerek çalışmalarında yer almıştır.

Örgütsel vatandaşlık konusu ile ilgili yapılmış olan çalışmalara Tablo 6' da yer verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

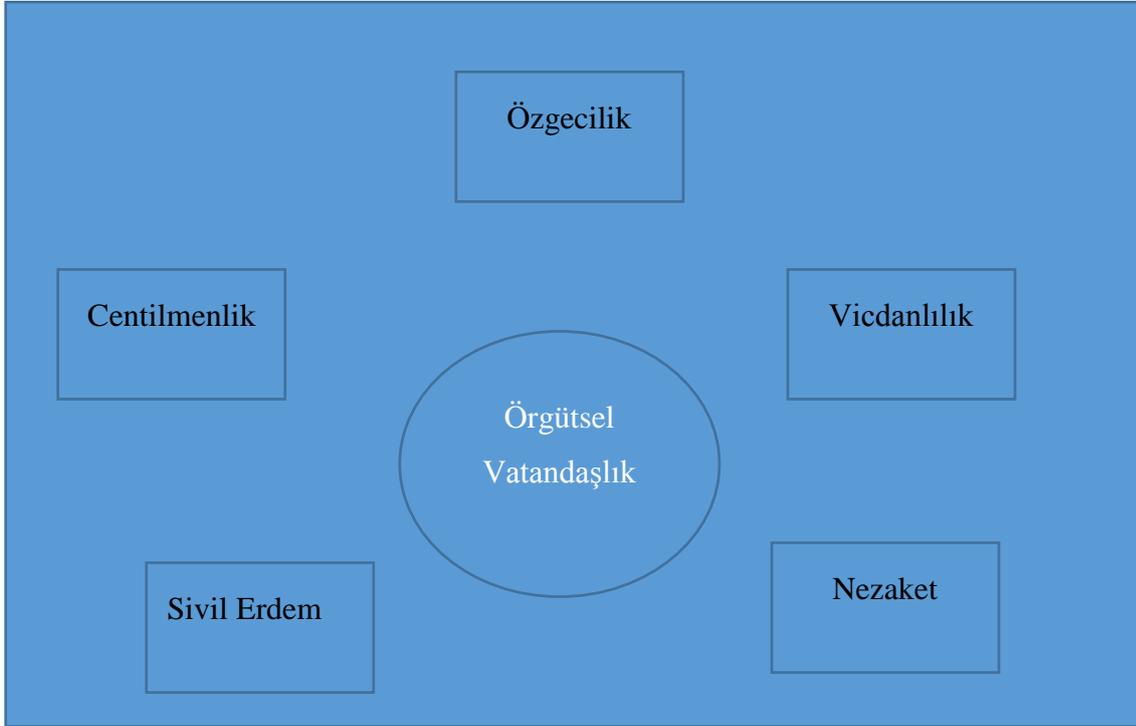
Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	Yöntem ve Sonuçlar
Gürbüz (2006)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit etmemiştir.
Acar (2006)	Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri	Çalışmada mevcut örgütsel yurttaşlık davranışı literatürünün gözden geçirilmesi amaçlamıştır. Yazar çalışmada öncelikle literatürde tanımlanan örgütsel yurttaşlık davranışı kavramını ve yapısını açıklayarak örgütsel yurttaşlık davranışının boyutlarını özetlemiştir. Daha sonra örgütsel yurttaşlık davranışının iş tatmini, motivasyon ve örgütlerin etkinliği üzerinde görülen sonuçlarını açıklamıştır.
Akatay (2008)	Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki	Yapılan çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarını tek tek modele katarak elde ettiği sonuçları incelendiğinde örgütsel kimlik algılarının en çok örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından nezaket üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra sırasıyla sivil erdem, diğergamlık, centilmenlik boyutu üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların örgütsel kimlik algılarının en az etkiyi verdiği boyut vicdanlılık olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların yanı sıra uygulamaya yönelik çeşitli değerlendirmeler ve öneriler sunulmuştur.
Aslan (2009)	Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü	Yapılan araştırmanın sonucunda; karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Kurumda çalışma yılının; karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde negatif ve anlamlı etkisi bulunurken; ücret değişkeninin, pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.
Altuntaş ve Baykal (2010)	Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik- Güvenirliği	Ölçeğin madde toplam puan korelasyon değerlerinin 0.27-0.53 arasında, faktör yüklerinin ise 0.420-0.864 arasında olduğu,

		ölçeğin beş faktör grubuna ayrıldığı ancak orijinal ölçekte yer alan katılım alt boyutu ile ilgili maddelerin bilgilendirme alt boyutu içinde yer aldığı ve toplam Cronbach alfa değerinin de 0.87 olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık düzeyi ölçeğinin hemşirelik alanında kullanılması için geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır.
Çetin vd. (2012)	Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	Ulaşılan bulgular öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermiştir. Dönüşümsel liderlik müdür ile öğretmenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü bir biçimde olumlu etkilemektedir. Etkileşimsel liderliğin müdür-öğretmen arasındaki etkileşim ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumsuz olduğunu tespit etmiştir. Müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğunu tespit etmiştir.
Kılıncı (2012)	Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi.	Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Büyükyılmaz ve Ay (2017)	Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü	Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi araştırılmış, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ancak nezaket ve sivil erdem boyutları üzerinde algılanan örgütsel adaletin anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Etik liderliğin örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları ile pozitif ve anlamlı bir etkisi saptanmıştır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ ve arkadaşlarının (2006: 45) yapmış oldukları boyutlandırma araştırmacılar tarafından genel olarak kabul görmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili birçok örgütsel vatandaşlık davranışı belirlenmiştir. Bunlar örgütler arasındaki sergilenen benzer örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre aşağıdaki gibi beş ana başlık altında toplanmaktadır.

Bunlar; nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik ve özgecilik boyutlarıdır (Rego vd. 2010: 218). Şekil 3’ te en çok kullanılan örgütsel vatandaşlık boyutları gösterilmiştir.



Şekil 3.Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Kaynak: (Serinkan, Erdiş 2014: 98).

2.4.1. Nezaket

Örgütte sürekli iletişim ve etkileşim içinde olan bireylerin sergilemiş oldukları olumlu davranışlar olarak tanımlanmaktadır Nezaket davranışlarına örnek olarak, çalışanlara yapacakları işle ilgili hatırlatmalarda bulunmak ve işle ilgili bilgi vermek sayılabilir (Şenturan 2014: 215-216).

Nezaket, sorunları engellemeye yönelik yapıcı davranışları ve örgüt üyelerinin sürekli iletişim halinde olmalarını ifade etmektedir. Önceden haber verme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları önceden anlatma gibi davranışlar nezaket boyutu arasında yer almaktadır (Balcı vd. 2012: 53).

Nezaket boyutuna göre yukarıda verilen hareketleri sergileyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı da sergilemiş olmaktadır. Bu tarz hareketler aslında insan olmanın bir gereğidir.

2.4.2. Sivil Erdem

Sivil erdem, örgüt çalışanlarının örgüte ilgili olması, örgüte bağlılıkları ve örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri anlamına gelmektedir. (Şenturan 2014: 216).

Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ve ilginin en üst düzeyde olduğu bir durumu açıklamaktadır. Yönetime gönüllü katılarak sorunların çözümü için aktif katkı sağlama, örgütüyle ilgili sorunlarda görüş bildirme; örgüt için tehdit oluşturan faktörleri fırsata dönüştürme faaliyetine istekli destek olma; örgüte yarar sağlayacak faaliyet ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar bu boyut içerisinde değerlendirilmektedir (Demirel vd. 2012: 6-7).

Örgütsel erdem olarak da ifade edilen sivil erdem, çalışanların örgüte en üst düzeyde bağlılık duyarak örgütle ilgili faaliyetlere kendilerini sorumlu hissederek aktif olarak katılmalarıdır (Şenturan 2014: 215).

İyi motive olmuş ve beklentileri karşılanmış bir çalışan genel olarak örgüte bağlılık duymakta ve örgüte karşı kendisini sorumlu hissetmektedir. Böylelikle örgütün gelişimine destek vermektedir.

2.4.3. Vicdanlılık

Çalışanların örgütteki kurallara uyması, zor durumlarda bile işlerini yapmayı sürdürmesi, mola sürelerine dikkat etmesi, işlerini bitirmek için fazla mesai verilmediği halde örgütte kalıp işlerini bitirmeye çalışması gibi davranışlar vicdanlılık davranışını açıklamaktadır (Şenturan 2014: 215).

Bir çalışanın sağlık durumunun kötü olmasına rağmen işe gelmesi, fazla mesai ücreti almadığı halde işini tamamlamak için mesaiye kalması, mola saatlerine uyması, gereksiz yere su, elektrik gibi kaynakları kullanmamaya dikkat etmesi vicdanlılık boyutuna örnek olarak verilebilir (Serinkan, Erdiş 2014: 99).

Bu açıklamalara göre vicdanlılık, çalışanların kimsenin kendini görmediği zamanlarda bile kendi gönüllerinden koparak ve isteyerek görev yerine zamanında gelme, dinlenme sürelerine uyma ve asgari rol beklentilerinden daha fazlasını yapma gibi davranışları içermektedir (Çetinkaya, Çimenci 2014: 246).

Örgüt dışındaki hayatta bireylerin sahip olması gereken bir özellik olan vicdanlılık, örgüt içinde de bireylerin sahip olması gereken özelliklerdendir. Eğer bir çalışan örgüt dışındaki hayatında vicdan sahibiyse, genel olarak örgüt içinde de vicdanlılık boyutuna göre hareket etmektedir.

2.4.4. Centilmenlik

Sportmenlik olarak da adı geçen centilmenlik, çalışanların işe ve örgüte karşı pozitif bir düşünce içinde olmaları sonucunda işten kaynaklanan zorlama ve rahatsızlıklara karşı hoşgörü gösterilmesinde istekli olma anlamına gelmektedir. Örgütteki küçük sorunların büyütülmemesi, sürekli sorunlardan yakınıp zamanın boşa geçirilmemesi, basit hataların üzerinde durup şikâyet edilmemesi, hoşgörülü olmak gibi davranışlar centilmenlik boyutuna örnek olarak verilebilir (Serinkan, Erdiş 2014: 100).

Örgüt ve işle ilgili olumsuzlukları çalışanların şikâyet etmeden tolere etme durumudur. Bu boyuta göre kişiler, işler yolunda gitmediğinde dahi olumlu davranışlar göstermektedirler. Kişiler iş ve örgütün iyiliği için kendi istek ve düşüncelerinden feragat etmektedirler.

2.4.5. Özgecilik (Yardımseverlik, Diğerkamlık, Altruizm)

İşle ilgili problemlerde iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek anlamına gelmektedir. Bu tür davranışların özünü yardımseverlik oluşturmaktadır (Serinkan, Erdiş 2014: 97). Yardımseverlik, güvenilen kişinin sizin çıkarlarınızı göz önünde bulundurması anlamına gelmektedir (Robbins, Judge 2012: 396).

Özgecilik, örgüt çalışanlarının diğer örgüt çalışanlarına gönüllü olarak yardım etmesi, diğer çalışanları düşünmesi, onların ve örgütün performanslarına olumlu yönde katkı sağlamasına yönelik davranışlardır (Kılınç 2012: 16).

Hastalanan bir meslektaşının işleriyle ilgilenilmesi, yeni işe başlayan tecrübesiz bir elemana işin öğretilmesi konusunda yardımcı olunması gibi konular özgecilik davranışına örnek olarak verilebilir (Serinkan, Erdiş 2014: 98).

Özgecilik, bir işgörenin diğer işgörene işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü olarak yardım etmesi anlamına gelmektedir. Çalışma arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik yapılan bu davranışlar, işbirliğini güçlendirerek grup etkinliğinin artmasına ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Özgecilik, örgüt çalışanlarının diğer örgüt çalışanlarına gönüllü olarak yardım etmesi, diğer çalışanları düşünmesi, onların ve örgütün performanslarına olumlu yönde katkı sağlamasına yönelik davranışlardır (Karaman, Aylan 2012: 39).

Örgütte yardımsever davranışlar sergileyen bir çalışan hem başkalarına hem de dolaylı olarak kendisine iyilik yapmış olur. Çünkü bu davranışı sergilerken hem örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek başkalarını zor durumdan kurtarmakta, kendisi de iyi örgüt çalışanı olarak nitelendirilmektedir. Özetle özgecilik, bireyin kendinden çok başkasını düşünmesi, fedakârlık yapması, kendisine herhangi bir durumun zarar vereceğini bildiği halde başkalarını iyilik yapması anlamına gelmektedir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

Örgütsel vatandaşlık teorileri, sosyal değişim teorisi, lider- üye etkileşimi teorisi, eşitlik teorisi ve beklenti teorisi başlıkları altında toplanmaktadır. Aşağıda bu teoriler hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

2.5.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi

Sosyal değişim teorisi, örgütte amirlerin adil davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı sergileyeceği esasına dayanmaktadır. Bunun sonucunda bir değişim yaşanmaktadır. Amirler astlarına adil davrandığı zaman değişim prensibine göre çalışanların vereceği karşılık ise örgütsel vatandaşlık davranışı olmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Örgütlerde sosyal ve ekonomik değişim ayrımı yapılmaktadır. Bir örgüt çalışanı, üstünün gözüne girmek ve terfi alabilmek için çok iyi çalışıyorsa

burada bir ekonomik değişim söz konusudur. İşine duyduğu saygı ve amirine duyduğu vefa duygusu sebebiyle işini iyi yapmaya çalışıyorsa, burada da sosyal değişim söz konusudur (Kabataş 2010: 38). Thibaut ve Kelley de bu teoriye katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Araştırmacılara göre bireyler, diğer bireyler, gruplar veya örgütlerle istedikleri sonuçlara ulaşmak için işbirliği yapmaktadırlar (Yılmaz 2016: 50).

Teorinin ana varsayımı, tarafların arkadaşlık, dikkate alınma, saygı görme gibi ödüllendirilme beklentisiyle sosyal ilişkiler kurmasıdır (Şenturan 2014: 213).

Bu bağlamda örgüt çalışanları maddi veya maddi olmayan ödüllerle ödüllendirilmek, saygı ve itibar görmek, iyi ilişkiler kurmak, önemsenmek için yaptığı davranışlarına dikkat etmekte bu yönde kendilerine fayda sağlayacak kişilerle sosyal ilişkiler kurmaya yönelmektedir.

2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider üye etkileşimi teorisine göre, lider ile astlar arasındaki çalışma ilişkileri yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir. Yüksek kaliteli etkileşimde, liderler “iç grup” olarak adlandırılan işleri yürütme açısından önemli gördüğü bazı astlarla daha yakın ilişki kurmaktadır. Bu etkileşim çeşidinde liderler, iç gruptaki üyelerine iş sözleşmesinin ötesinde destek ve kaynak sağlamaktadır. Bu ilişkiler sonucunda olumlu performans değerlendirmeleri, terfi, kariyer desteği, açık iletişim ve güveni içeren olumlu fırsatlar meydana gelmektedir. Buna karşılık liderler de işine daha bağlı ve çalışkan astlar kazanmaktadır. Diğer taraftan, liderler iç grup dışında kalan astlarla daha düşük kalitede bir ilişki kurmaktadır. Bu astlara “dış grup” adı verilmektedir. Liderler dış gruba karşı genellikle konumlarından kaynaklanan gücü kullanmaktadır. Düşük kalitede ilişkiler, düşük güven, daha az destek, daha az etkileşim ve daha az ödül ile söz konusu olmaktadır. Düşük kaliteli ilişkide liderler astlardan biçimsel iş gereklerini yerine getirmelerini bekler. Düşük kaliteli ilişkiler, dış gruptaki astlarda düşük iş performansı, düşük örgütsel bağlılık, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme gibi sonuçlara neden olmaktadır (Yıldız 2011: 324).

Lider - üye etkileşim teorisine göre liderler astlarını iç ve dış grup olarak ayırmaktadır. Liderler izleyicilerden bazı gruplarla daha yakın ilişki kurmaktadır. Bu kişiler iç grup olarak ifade edilmektedir ve lider iç gruptakilere daha fazla güvenmektedir, daha fazla önem vermektedir. Bunun sonucunda, iç gruptakilerin performansları yüksektir, iş tatminleri yüksek olduğundan işten ayrılma oranları düşüktür. İç grupta yer alan izleyiciler daha yüksek performans göstermekte, daha çok yardımsever davranışlar göstermekte ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Liderin demografik, karakteristik özelliklerine, tutumlarına, diğerlerinden daha yetenekli olanları kendisine yakın grup içine aldığına dair çalışmalar bulunmaktadır. Aynı cinsiyete sahip olmak, lider ve astlar arasındaki ilişkilerin daha yakın olmasına neden olabilmektedir. Her ne kadar liderler seçim yapsalar da aslında izleyicilerin özellikleri bu seçimi etkilemektedir. Lider üye ilişkisi astların liderlerine duydukları itimat, güven ve saygının derecesidir (Robbins, Judge 2012: 386).

Lider üye etkileşimi teorisi tarafları ve bu tarafların birbirlerine bağlı olan davranış kalıpları ile girdileri karşılıklı olarak paylaşarak ortak bir kültür ve değer yaratan bileşenler arasındaki ilişkileri inceleyen bir yaklaşımı açıklamaktadır (İplik 2015: 42).

Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin seviyesine göre örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesi değişmektedir. Bu teorisinin ana konusunu yönetici ile ast arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Yöneticilerin astları ile arasında olan ilişkiye göre yönetici ve astlar arasında bir gönül bağı oluşmaktadır. (Serinkan, Erdiş 2014: 95).

Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında, ikisi arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir.

2.5.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, bireyin işyerinde tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır. Birey kendisinin sarf ettiği gayret ve bunun karşılığında elde ettiği ücret, maaş, prim, statü, terfi, takdir edilme, iş güvenliği, sosyal yardımlar ve benzeri sonuçları aynı işyerinde

başka bireylerin sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Bunun sonucunda birey algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumuna göre işyerindeki davranışlarını belirlemektedir (Yılmazer, Eroğlu 2008: 54).

Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar eşit veya adaletli olmayan sonuçlar algılar ise, örgüt ve diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar içerisine girmektedir. Tam dersi durum söz konusu ise çalışanlar eşitlik veya adalet algıarlarsa, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artmaktadır (Mert 2010: 124).

Hemen hemen her örgüt çalışanı eşitlik teorisine göre hareket etmektedir. Aynı işi yapan, aynı emeği veren, aynı niteliklere sahip bireyler, kendi gayretleri ile başkalarının gayretlerini kıyaslamakta, sonucunda elde ettikleri ödülün veya kazanımın adil olup olmamasına göre örgütteki davranışlarını yönlendirmektedirler. Bu teori, hemen hemen tüm çalışanların çalışma yaşamlarında uygulamış oldukları bir teoridir.

2.5.4. Beklenti Teorisi

Vroom' un (1964) beklenti teorisi motivasyon konusundaki teorilerden bir tanesidir. Vroom' un teorisine göre iki faktör bulunmaktadır.

- Valens; bireyin ödülü arzulama derecesi,
- Bekleyiş; belirli bir çabanın, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılanması.

Çalışanın valensi ve bekleyişi arttıkça çalışanın motivasyonu da artmaktadır. Bütün bilgi, beceri ve enerjisini ortaya koyarak, isteyerek çalışmaktadır. Bir işten beklenen ümit ve ödüller başarının nedenini oluşturmaktadır. Bir insanın ümitleri ile işten alacağı ödüllerin değeri onun motive olmasının zeminini oluşturmaktadır. Çalışanın motive olması için işin başarılı olacağına inanması, başarı elde ettiğinde ödül alacağını bilmesi ve verilecek olan ödülü istemesi gerekmektedir. (Yılmazer, Eroğlu 2008: 52-54). Çalışanların kurumlarında yaptıkları işlerin karşılığında ödüllendirileceğini bilmesi, çalışanların kurumlarının etkin işleyişine katkıda bulunacak örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına katkıda bulunabilir..

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Aşağıda örgüt yapısı, çalışanın kişisel özellikleri, işin özellikleri ve liderin özelliklerinden bahsedilmektedir.

2.6.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısıyla ilgili faktörler yapısal özellikleri içermektedir. Örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, ast- üst ilişkileri, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, eğitim faaliyetleri, kariyer imkânları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörler örgüt yapısını oluşturmaktadır (Boylu 2007: 59).

Örgütlenme süreci sonucunda ortaya çıkan belirli bir amaç istikametinde önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler şeklinde ortaya çıkan yapıya formel örgüt yapısı denilmektedir. Bilinçli bir şekilde oluşturulmayan, kişilerarası ilişkiler sonucu kendiliğinden ortaya çıkan yapıya ise informel örgüt yapısı denilmektedir (Şimşek, Çelik 2011: 52).

Biçimsel örgüt yapısı, örgütlenme süreci sırasında planlanarak bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır. Biçimsel örgüt yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve prosedürlere göre işleyen bir biçimsel iletişim sistemini ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu sistemde çalışanlar kendi bireysel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen biçimde davranmak ve iletişim kurmak zorundadır (Örücü vd. 2012: 3).

Örgütlerdeki formel ve informel yapılara göre örgüt içi ilişkiler şekillenmektedir. Çalışanlar örgütsel yapının durumuna göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine girmektedirler.

2.6.2. Çalışanın Kişisel Özellikleri

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, hiyerarşik düzey gibi kişisel özellikler örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Tüm çalışanlar birbirinden ayrı bireyler oldukları için çalışma yaşamları da sahip oldukları kişisel özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Yapılan araştırmalarda genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucunu ulaşılmıştır. Yine alışanların kıdemleri ve çalışma süreleri arttıka örgüte olan bağlılıkları ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık gösterme oranı artmaktadır. st düzey pozisyonlarda çalışanların daha alt düzey pozisyonlarda çalışan bireylere oranla örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri artmakta buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık gösterme oranları da artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ile ilgili olan bir diğer faktör ise cinsiyettir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre vicdanlılık ve nezaket gibi boyutlara çok daha fazla önem verdiğini yani örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermektedir (İplik 2015: 103-104).

2.6.3. İşin zellikleri

İşin içeriği, iş kapsamı, rol atışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve kendi kendini yönetebilme sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Boylu 2007: 59).

İşin zellikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bir işyerinde rol atışması, rol belirsizliği, iş stresi, aşırı iş yükü gibi durumlar yaygınsa çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı azalmaktadır. Kendi kendini yönetebilme, ödüllendirme sisteminin adil olması gibi faktörler ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını arttırmaktadır.

2.6.4. Liderin zellikleri

Liderlik, bireyin bir gruptaki insanları, belirli amaçlar için bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve etkileyebilme için gerekli olan bilgi ve yeteneklerinin bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesinde liderlik özelliğinin etkisi büyüktür. Liderin destekleyici bir tavra sahip olması ile çalışanların görev bilinci arasında doğrudan, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Liderin destekleyici tavrı, insan kaynakları tarafından yardım etme davranışının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu ise,

insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine yönelik olarak motive olmalarına neden olmaktadır. Liderin destekleyici bir tarzının olması, astlarına arkadaşça davranması ve güven verici bir tavır içerisinde olması, onlara önem vermesi insan kaynaklarının göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Giderler 2009: 39-40).

Yapılan çalışmalar, liderin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesiyle ilgili olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları da yaptıkları çalışmada, lider davranışlarının ve özelliklerinin astlarının ekstra rol davranışında bulunmasını etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda lider çalışanlarına yardım ederek, fazladan sorumluluk alarak, işbirliğinde bulunarak, işyerini iyi bir şekilde temsil ederek hem örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmakta hem de kendisini örnek alan çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma derecesini artırmaktadır (Karaman, Aylan 2012: 43).

Bu bağlamda izleyicilerine iyi rol model olan ve iyi yönde etkilemeyi başarabilen liderler sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma artmaktadır. Aksi halde ise çalışanlar liderlerinden hoşnut olmadıklarında ve liderlerinin desteklerinden yoksun olduklarında düşündüklerinde, gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi azalmaktadır.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü bazı ana konularda etkilemektedir. Bunlardan en öne çıkanlar çalışanların sorumluluk alma isteklerinin artması, çalışanların yardımlaşma oranlarının artması ve çalışanların örgüte yönelik genel olumlu tutumlarının artmasıdır. Bunlara bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının yayılması örgüt içinde daha iyi ve daha başarılı bir iş ortamı oluşturmaktadır. İşgören bağlılığı, iş tatmini, verimlilik, örgütsel performans artmakta, iş gücü devir hızı ve devamsızlıklar düşmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı artırmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karaman, Aylan 2012: 44-45):

- Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkilemekte ve kendine çekmektedir.
- Örgütsel başarının devamlılığını artırabilir.

- Devamlılığı sağlayan fonksiyonlara harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf etmektedir.
- Çalışanlar arasında yardımlaşmayı sağladığı için işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını onlemekte ve azaltmaktadır.
- Örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkartmaktadır.
- Çalışanlar arasında st düzeyde ilgi ve adanmışlık sağlamaktadır (rgtsel bağlılık).
- Sorun çıkacak davranışların oluşmasını onlemektedir.
- Örgüte bağlılık, rgt dış tehditlerden korumaktadır.
- Bireysel girişim ve performansı artırmakta ve sorumluluk alınmasına neden olur.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve farklı becerilerin oluşturulmasına neden olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte olan olumlu etkilerinin yanı sıra, örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz taraflarından bahseden araştırmacılar da söz konusudur. Bolino ve arkadaşları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçlarından bahsetmişlerdir. Bu sonuçlardan biri, çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışlarının önüne geçerek çalışanın görevi gereği asıl yapması gereken işlerin önüne geçmesidir. Bunun dışında çalışanlarda daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme baskısı oluşabilmektedir. Aşağıda rgtsel vatandaşlık davranışının örgüte olan bazı olumsuz sonuçları verilmiştir (Karaman, Aylan 2012: 45-46):

- şekilsel rol davranışlarının önüne geçebilmektedir.
- alışan için rol belirsizliğine neden olabilmektedir.
- Bu davranışı gösteren çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilmektedir.
- Performans değerleme sürecinde eksikliklere neden olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte ve örgüt performansına etkilerinin sonuçları özet olarak aşağıda verilmektedir. Bunlar şu şekildedir (Giderler 2009: 58-60):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetimin verimliliğini arttırmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetimin temel işlemler için ayıracakları kaynakların azalmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı takım üyeleri ile diğer iş grupları arasındaki ilişkilerin etkili uyumunu sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı dış çevre değişimlerine kolay uyum sağlanmasına neden olmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalara göre örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu ve olumsuz sonuçları söz konusudur. Ancak olumlu tarafları olumsuz taraflarına göre çok daha fazladır.

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının İlişkili Olduğu Değişkenler

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili birçok kavram bulunmaktadır. Bunlar örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme ve örgütsel adalettir. Aşağıda bu kavramlarla ilgili açıklamalarda bulunulacaktır.

2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık

Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten taraf olmaya ve onu desteklemeye daha isteklidir. Örgüt politikaları ve planları üst grup çalışanlar için daha uygun ve makuldür. Hiyerarşik kademe yükseldikçe, çalışanların örgütten yana olma örgütü destekleme oranı artmaktadır (Eren 1998: 85).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi şu şekildedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansımasıdır. Sosyal mübadele boyutuyla çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sunduğu imkanlar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler. (Bolat, Bolat 2008: 79).

Örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Bu boyutlar çalışanların örgütte kalma kararlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bunlar; normatif, devam ve duygusal boyutlardır (Örücü, Kışlalıoğlu 2014: 48). Örgütsel bağlılık türleri Tablo 7' de gösterilmektedir.

Tablo 3. Üç Bağlılık Türü

Duygusal Bağlılık (Duygu Temelli)	Devamlılık Bağlılığı (Maliyet Temelli)	(Normatif Bağlılık (Zorunluluk ve Vicdan Temelli)
En iyi arkadaşlarım benimle aynı ofiste çalışıyor. Ayrılırsam onları özlerim.	Yakında işletmemde yükselme alacağım. Yeni işletmemde bu kadar hızlı yükselebilir miyim?	Patronum bana çok zaman ayırdı, eğitti, yükselmenin yollarını gösterdi.
Çalıştığım işyerinin havasını seviyorum. Eğlenceli ve rahatlatıcı..	Aldığım ücretle iyi bir ev aldım. Başka, yeni bir işte bunu yapabilir miyim?	Çalıştığım örgüt bana yeni bir başlangıç verdi. Başkaları beni yetersiz bulurken onlar bana iş verdi.

Kaynak: (Örücü, Kışlalıoğlu 2014: 48).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme ya da ettirmeme kararına neden olan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılık; duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte duyulan ilgi, kendini örgüt ile özdeşleştirme ve örgüt amaç ve değerlerini benimseme olarak tanımlanmaktadır. Zorunlu bağlılık ise, çalışanın örgütten ayrılması ile birlikte işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan işletmeye devam bağlılığıdır. Normatif bağlılık ise, inançları, ahlaki değerleri içermekte ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların sadakat, görev ve yükümlülük gibi duyguları örgütte kalmalarına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. (Giderler 229: 43).

Örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanlar örgütleri ile bütünleşmeyi sağlayamamış olan çalışanlardır. Bu tür çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri ve devamsızlık örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha çoktur. İşten kaçış veya kayıtsızlık davranışları psikolojik ve fiziksel çekilme olarak aşağıdaki gibi ikiye ayrılmaktadır. Çekilme Davranışları (Giderler 229: 43);

Psikolojik Çekilme (Kayıtsızlık): Hayal kurma, sosyalleşme, meşgul görünme, iş dışı faaliyetlerle meşguliyet, sanal kaytarma.

Fiziksel Çekilme (Kaçma): İşe geç gelme, uzun istirahat araları, toplantıları kaçırmama, işe gelmeme, istifa etme.

Candan (2014: 912) 'ın çalışmasının sonucuna göre; dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Çalışma sonucuna göre dağıtımsal adalet; devam bağlılığını, normatif ve duygusal bağlılığa göre daha fazla etkilemektedir.

Özetle örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde emek sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğidir. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütüne karşı gösterdiği sadakati, duygusal bir durumu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık sadakat ve adalet davranışlarını arttırırken, kaçış, kayıtsızlık gibi olumsuz tepkileri azaltmaktadır. İşine bağlılık hissetmeyen bir çalışan işini yapmamak için sürekli meşgul gibi görünmeye çalışır, iş dışında başka işlerle uğraşır ama işle uğraşıyormuş gibi görünür, işe geç gelir veya devamsızlık yapar, öğle molaları ve çay saatlerini olabildiğince uzatır. Bunların hepsinin nedeni çalışanın örgüte olan bağlılığını kaybetmesi veya hiç örgütsel bağlılık hissetmemesidir.

2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, diğer kişinin bizi hayal kırıklığına uğratmayacağına inanmaktır İşlerin müspet yönde şekilleneceğine olan inanç nedeniyle kendini savunmasız hale getirmeye istekli olma durumudur (Robbins, Judge, 2012: 26).

Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında en azından zararına olacak faaliyetlerde bulunmayacağına yönelik güvendir. Örgütsel güvenle ilgili özellikler şöyledir (Şenturan 2014: 180-181):

- Çok düzeylidir: Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden meydana gelmektedir.
- Kültür temellidir: örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır.
- İletişime dayalıdır: doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklama yapma, samimi görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Dinamiktir: başlangıç, sağlamlaştırma, çözülme aşamalarından oluşan bir süreçte sürekli değişim göstermektedir.
- Çok boyutludur: her bireyin güvenle alakalı algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal etkenlerden oluşmaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 8' de örgütsel güvenin nedenleri ve sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Güvenin Nedenleri ve Sonuçları

Güvenin Sebepleri	Güvenin Sonuçları
Geçmiş etkileşimler	Örgütsel bağlılık
Yetenek	Uzun vadede karlılık
Açıklık, geçmiş sorular	Verimlilik
İnanılabilirlik	Moral
İletişim	İş gücü devri, devamsızlık
Örgüt kültürü	Yenilik
Güçlendirme	Değişime direnç

Kaynak: (Şenturan 2014: 185).

Örgütsel çalışma hayatında çalışanlar, örgütleri, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerini bazı güven unsurlarına dayandırmaktadır. Geçmiş temelli güven, kişiler arası tekrarlanan ilişkiler üzerine kurulan güvendir. İlişkinin geçmişi boyunca yaşanan olayların olumlu veya olumsuz olmasına göre güven artmakta veya azalmaktadır. Üçüncü kişiler yoluyla elde edilen güven, karşı taraf ile ilgili bilgi edinme ihtiyacının, güvenilir üçüncü kişi ve gruplara dayanarak elde edilmesidir. Kategori temelli güven, kişilerin kendileriyle aynı sosyal örgüte üye olan kişilerden gelen bilginin daha güvenilir olduğu algısı ile ortaya çıkan güvendir. Rol temelli güven, güvenilen kişinin tam olarak yetenekleri ve niyetlerinden çok, örgüt içinde yer aldığı rolü gereği duyulan güvendir. Kural temelli güven, örgüt içindeki uygun kural ve davranışlar ile ilgili ortak paylaşılan konulardan oluşan güvendir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 62).

Güven birine inanma, güvenme ve emniyette hissetme durumudur. Özellikle insanların beklentilerinin değişmesi, iş yaşamındaki farklılaşmalar gibi faktörler güvenin önemini arttırmaktadır. Aslında güvenin temelinde yatan unsurlar sevgi, saygı, sadakat, doğruluk ve dürüstlüktür. Bunlar varsa güvenmek daha kolay olmaktadır.

Güven, bireyin algılarına göre oluşan bir kavramdır. Güven, kişilerarası ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde en önemli faktörlerden biridir. Örgütsel güven, örgütteki karşılıklı ilişkiler sonucu ortaya çıkan kolektif güvene dayanmaktadır. Örgütsel güven örgütün tümünü içeirken, güven kişiye özgü bireysel bir kavramdır. Güvenin çalışanları birbirine kaynaştıran bir özelliği bulunmaktadır. Bu anlamda güven, kurum içi ilişkileri güçlendiren ve örgüt üyelerini bir araya getiren bir özelliğe sahiptir (Dağlı 2016: 78-79).

Yöneticilere duyulan güven çalışanları gönüllü davranışları daha çok gösterme hususunda teşvik etmektedir. Buna göre güven mevcutsa çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte ve örgütsel amaçların daha çok desteklemektedir (İplik 2015: 102). Örgütlerde güven duygusu, örgüt üyelerinin düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde tavırlar göstermeleri sonucunda oluşmaktadır (Fukuyama 2000: 41-42).

İşcan ve Sayın (2010: 213)' in çalışmasında Türkiye'nin önde gelen firmalarında çalışan 190 kişi üzerinde uygulama yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre; çalışanların örgütsel güven, iş tatmini ve adalet algıları arasında aynı doğrultuda ve güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel güven karşılıklı olarak çalışanlarda mevcutsa, o örgütte davranışlar istekli olmaktadır. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı artmaktadır. Bir çalışanın örgüte ilişkin algıları liderin doğru, dürüst olacağına ve verdiği sözün arkasında duracağına dair inancı örgütsel güvendir. Örgütsel bağlılık güvenden geçmektedir. Güven ise örgütsel adaletin varlığıyla ortaya çıkmaktadır.

2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini

Örgütsel davranış açısından kişinin işine karşı gösterdiği tutumlara iş tatmini denmektedir. Şayet bu tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeyi yüksektir. Aksi halde yani çalışanların tutumları olumsuz ise tatmin düzeyi düşüktür (Özkalp, Kırel 2010: 113).

Çalışanın yaptığı işin bütün özelliklerini değerlendirdikten sonra, işi hakkında hissettiği pozitif duygudur. Yaptığı işte tatmin olmuş çalışanların, örgütleri hakkında olumlu yönde konuşmaları, başkalarına yardım etmeleri beklenmektedir (Robbins, Judge 2012: 565).

Çalışanların işteki tatminsizliklerini farklı şekilde ifade etme biçimleri söz konusudur. Bu boyutlardan birisi yapıcı\yıkıcı boyut diğeri aktif\pasif boyuttur. Bu boyutlar şu şekilde ifade edilmektedir (Özkalp, Kırel 2010: 120-121):

Kaçış (Ayrılma); örgütü terk etmek, istifa etmek, yeni bir iş aramaktır.

Sesini yükseltme; var olan şartları düzeltmek için yapılan tavsiyelerde bulunmak gibi aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir.

Bağlılık; pasif fakat iyimser biçimde durumun düzeleceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır.

Kayıtsızlık; pasif olarak durumun daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki geç kalmalar, sürekli hata, sürekli hale gelen devamsızlıklar gibi davranışlardır.

İş tatmininin sonuçlarına göre, tatmin olmuş çalışanın performansı artmakta, devamsızlık eğilimi ve işi bırakma oranı azalmaktadır. Yukarıda açıklanan bilgilere göre eğer çalışanlar işe karşı olumlu tutumlar geliştiriyorlarsa yani iş tatminleri yüksekse daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Aksi halde yani iş tatminleri düşükse örgütsel vatandaşlık gösterme oranları düşmektedir.

2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür (Robbins, Judge 2012: 520). Örgüt kültürü; örgüt üyelerince paylaşılan normlar, inançlar, semboller, hikayeler ve sosyal değerlerdir (Saruhan, Yıldız 2009: 259).

Paylaşılan değerler, inançlar ve normlar seti çalışanların, ortak düşünmek hissetmek ve örgüt dışındaki insanlara karşı nasıl davranması gerektiğini etkilemektedir (George, Jones 2005: 537).

Örgüt kültürünün temel özellikleri incelendiğinde; örgüt kültürünün öğrenilir olduğunu, değişebilir olduğunu, üyelere örgütsel kimlik kazandırdığını, örgütün bütününe yönelik olduğunu, insan kaynaklarının ihtiyaçlarını karşılama özelliğine sahip olduğunu, yazılı bir kural olmadığını ve insan kaynaklarının birlikte hareket etmelerini kolaylaştırdığını insan kaynaklarına örgütsel kimlik sağladığını, insan kaynaklarının katılımı ve yöneticilerin desteği ile oluştuğunu, insan kaynakları arasında paylaşıldığını, söylemek mümkündür (Giderler 2009: 46).

Bu bağlamda örgüt kültürü örgüt çalışanlarınca benimsendiğinde ve olumlu olarak algılandığı takdirde, çalışanların örgüte yönelik olumlu tavırları artmaktadır. Bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma oranları artmaktadır.

2.8.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işveren ve işgören arasındaki biçimsel iş sözleşmelerinin dışında iki taraf arasındaki karşılıklı beklenti, istek gibi faktörler göz önünde bulundurularak, tarafların birbirlerine saygılı olmasına yönelik informal ve yazılı olmayan anlaşmalardır. Psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülükler geçmiş ilişkilere bağlı olarak kendiliğinden gelişmektedir. Psikolojik sözleşmelerdeki konuların duygu yönünün ağırlıklı olması ve güvene dayanması nedeniyle, yapılan

herhangi bir olumsuz davranış işgören ile örgüt arasındaki duygusal ilişkileri de zedelemektedir (İplik 2015: 10-11).

Psikolojik sözleşme ihlali söz konusu ise ihanet, sıkıntı, öfke, kızgınlık, adaletsizlik duygusu ve haksız zarar duyguları gibi duygusal bir durum da vardır. Bu duygusal deneyim iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığın azalması gibi tutumsal ve davranışsal tepkilerle sonuçlanmaktadır (Karacaoğlan Aslan, Boylu 2014: 37).

Kısacası psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasındaki yazılı olmayan konuşulmamış beklentilerdir. Taraflar kendi beklentilerinin karşı tarafça da aynı şekilde algılandığını düşünmektedir. Bunlar gerçekleşmediği takdirde taraflar arasında güvensizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma başta olmak üzere birçok olumsuz duygu ve davranış oluşmaktadır.

2.8.6. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok üzerinde durulan unsur, örgütsel adalet unsurudur. Yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlara göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi, örgütsel adaletin varlığına inanılırsa artmaktadır (İplik 2015: 96).

Çalışmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerde en dikkat çeken, çalışanların örgütsel adalet algılamalarıdır. Yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedir. Örgütsel adaletin olduğu yerde örgütsel vatandaşlık davranışının var olması daha yüksektir (Meydan vd. 2011: 48-49).

Örgütsel vatandaşlık davranışının algılanan adaletten etkilendiği test eden araştırmacılar (Aquino 1995; Konovsky ve Folger, 1991; Konovsky ve Organ, 1996; Moorman, 1991; Organ ve Moorman, 1993), çalıştığı örgütün kendisine değer verdiğini düşünen çalışanın, buna karşılık olarak örgüte bağlılık duyacağını söyleyen sosyal değişim teorisi temeline dayanan davranış sergileyeceğini vurgulamaktadır (Yılmaz 2016: 60).

Dağıtımsal adalet boyutu, ödüllerin insan kaynakları arasında adil bir şekilde dağıtılmasını ve özellikle ücret ve maaş ödemeleriyle ilgili insan kaynaklarının memnun olma oranını açıklamaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre sonuçların

adil olmasını anlatan dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ortaya çıkmaktadır (Giderler 2009: 42)

Buna göre algılanan örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Eğer çalışanlarda örgütsel adaletin var olduğuna dair bir algı varsa çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINİZM

3. Örgütsel Sinizm

Sinizm, temeli antik Yunan' a dayanan bir hayat biçimidir. Günümüzde sinizm ve kinizm birçok çalışmada birbiriyle eşanlamlı olarak kullanılsa da bu iki kavram farklı şeyleri karşılamaktadır. Kinizm toplumdaki alt tabakaların resmi kültürü alaya alarak reddetmesini; sinizmin ise hâkim kültürün yol açtığı toplumsal çözülmeye halkın verdiği tepkiyi ifade ettiği söylenebilir (Gün, Atanur Baskan 2017: 364).

Örgütsel sinizm, bir işgörenin işletmesine veya örgütsel bir objeye yönelik geliştirmiş olduğu bir tutumdur. Örgütsel sinizmin kavram haline gelmesiyle birlikte konuya olan ilgi artmış ve birtakım araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sinizm çalışmaları genelde 1990'lar ülkemizde ise 2000'lerden sonra artış göstermeye başlamıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda da örgütsel sinizm oldukça derinlik kazanan bir konu olmuştur. Örgütsel sinizm çalışmalarına yabancı yazında geliştirilen ölçeklerin tercüme ve uyarlama çalışmaları önemli bir hız kazandırmıştır (Yalçınkaya 2014: 109).

Örgütsel sinizm kavramı çalışanlara insan olarak daha fazla değer verilmesine ve çalışanların daha çok önemsenmesine yönelik faaliyetler sonucunda iş hayatı üzerine yapılan araştırmaların konusu haline gelmiş bir kavramdır. Sinizm, bireylerin çevresinde olup bitene karşı, olumsuz ve karamsar düşüncelerle tepkiler vermesidir (Fettahlıoğlu 2015: 180).

Sinizm kavramı birçok kavramla yakın anlamda kullanılmaktadır. Sinizm: şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik gibi olumsuz sözcüklerle ifade edilebilmektedir. İnsanı, memnuniyetsiz, kusur bulan, beğenmeyen, sürekli eleştiren bir birey olarak tanımlayan kavramdır. Sinizm kavramının kullanım alanı giderek genişlemekte olup felsefe, din, siyaset bilimi, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinin konusu haline gelmiştir (Eaton 2000:6).

Sinizme ilişkin temel inanç; adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinin kişisel çıkarlar uğruna kurban edildiği şeklindedir (Tınaztepe 2012: 56).

Sinizm, kişilerin sadece kişisel menfaatlerini korumak için emek harcayan ve dolayısıyla herkesi de aynı biçimde çıkarıcı kişiler olarak gören düşünce sistemidir. Bu bağlamda çalışanlar, samimiyet, içtenlik ve adalet gibi örgütler için önemli olan değerlerin çıkarlar uğruna feda edildiğini düşünmektedirler (Demirtaş, Küçük 2016: 181).

Örgütsel sinizm; çalışanların örgütün karar, uygulama ve politikalarına karşı, sahip oldukları karamsar ve güvensiz düşünceleri tanımlamakta kullanılır. Alan çalışmaları incelendiğinde kökü çok eski zamanlara dayanan sinizm kavramı hakkında, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel sinizm başlığıyla yoğun olarak çalışmaların yapıldığını görmek mümkündür (Fettahlıoğlu 2015: 908). Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte ve örgütün yönetimin, prosedürlerine ve süreçlerine karşı geliştirdiği ve bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu düşüncesine dayanan olumsuz tutumdur (Gün 2017: 2).

Örgütsel sinizm çalışanın örgüt içerisinde dürüst ve adil davranış olmamasına bağlı olarak örgüte karşı olumsuz tavır alması olarak tanımlanabilir. Bunun yanında örgüt içerisinde adalet olmadığına inanan bir çalışanda sinizm davranışına yönelebilmektedir. Daha spesifik olarak belirtilmek istenirse çalışanın sinizm davranışına yönelmesi, ahlak, adalet, dürüstlük ve beklentilerinin ihlal edilmesinin bir sonucudur (Dean vd. 1998).

Örgütsel sinizm; çalışanların davranışlarına güvensizlik, yansıyan, hayal kırıklığı, şüphe ve negatif düşüncelerle ortaya çıkan umutsuzluk halini açıklamak için kullanılmaktadır (James 2005:7).

Sinizm davranışı sergileyen çalışan, iyilik kavramına inanmayan, tüm insanların samimiyetsiz ve çıkarıcı olduğunu düşünen, insanların sadece kendi çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğine inanan ve bu çıkarları korumanın ilk amaçları olduğunu düşünen bireylerdir (Fettahlıoğlu 2015: 180).

Teorik alanda örgütsel sinizm kişinin örgütüne yönelik geliştirmiş olduğu olumsuz bir tutum olarak ifade edilmektedir. Genel olarak sinizmin negatif bir tutum olduğu ile ilgili bir ortak görüş olmakla beraber, örgütsel sinizm tanımlamalarında bazı farklılıklar bulunduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, teoride yer alan tanımları incelemekte fayda vardır. Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerinin ahlaki uygulamalardan yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin örgütsel çıkarlar doğrultusunda feda edildiği yönündeki inançlarıdır. Örgütsel sinizmin başka bir tanımı ise şöyledir; örgütsel sinizm kişi, grup, ideoloji veya kurumların güvensizliğine yönelmenin yanında; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığıyla şekillendirilen genel veya özel tutumlardır (Yalçınkaya 2014: 109).

Örgütsel sinizm, örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri emekler hakkında örgüt çalışanlarının karamsar bakış açılarıdır. Örgütsel sinizme ilişkin genel inanç adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiğidir (Saruhan, Yıldız 2009: 106).

Sinik örgüt çalışanları çalıştıkları örgüte karşı çok fazla kötümser bir bakış açısına sahiptirler. Yani örgütsel sinizm, örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgüte karşı öfke, küçümsemek, alay etmek, saygısızlık, güvensizlik gibi olumsuz tavırlar göstermesidir. Tablo 9 ' da örgütsel sinizm ile ilgili bazı tanımlar yer almaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgeçelik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Mirvis ve Kanter	1991	Sinizm, bencilliğin ve sahtekarlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello,Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı biçiminde tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

Kaynak: (Kalağan 2009, 40-41).

Yukarıda yer verilen tanımlar doğrultusunda Örgütsel sinizm davranışının altında yatan farklı nedenlerin olduğu sonucuna varılabilir.

3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean vd. (1998: 341-352) tarafından yapılmış olan ve en yaygın olarak kullanılan örgütsel sinizm tanımında yer alan, çalışanın çalıştığı kuruma karşı geliştirmiş olduğu negatif tutumları ifade eden örgütsel sinizmin alt boyutları üç başlık halinde incelenebilir;

- Bilişsel (İnanç) Boyut
- Duyuşsal (Duygusal) Boyut
- Davranışsal Boyut

Yukarıda yer verilen örgütsel sinizmin boyutlarını özetlemekte fayda vardır. Aşağıda bu boyutlar anlatılmaktadır.

3.1.2. Bilişsel (İnanç) Boyut

Bilişsel boyutta, örgütün ve bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Dürüstlük kavramı TDK (2017)' da "Doğruluk" ve "Soru-yanıt ilişkisine dayanan bir bilgi alışverişi sürecinde yanıtlayıcının olanı aktarması, gözlemcininse aktarılan bilgiyi yanlışlığa düşmeden saptaması" olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu olan dürüstlük kavramı, samimi olmak, açık sözlü olmak, doğru olmak, yalan söylememek, kötü davranış göstermemek gibi davranışları içermektedir. Bu boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip kişilerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları gözlenmektedir (Görmen 2012: 89-90);

- Örgütlerin düzenlediği resmi işlemler çalışanlar tarafından dikkate alınmaz.
- Örgütlerde uygulamalar örgütsel prensiplerden yoksundur.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez haldedir. Örgütlerdeki çalışanlar yalan ve aldatma gibi davranışlar gösterebilirler.

- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece çalışanlar çıkarları uğruna doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi değer yargılarını feda edebilirler, adil olmayan ve ahlak dışı davranışlar sergileyebilirler.

Bu boyuta göre sinik örgüt çalışanlarının inançları örgütlerinin güvenilmez olduğu, kişisel çıkarları uğruna vicdan, ahlak, doğruluk gibi vasıfları hiçe saydıkları yönündedir.

3.1.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu duygusal tepki boyutudur. Dean vd.'ne (1998) göre olumsuz güçlü duygu boyutu örgüte karşı güçlü duygusal tepkileri içerir. Örgütsel sinizm bu boyutta, ilk boyuttaki düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş, sübjektif yargılarla bezenmiş örgütlerine karşı saygısızlık, öfke ve hor görme gibi güçlü duygusal tepkileri içermektedir (Dean vd. 1998). Özkalp ve Kirel (2010: 106-107) duyuşsal öğeyi, kişi tarafından pozitif ya da negatif olarak tanımlanan duygusal tecrübeler olarak ifade etmektedir. Mesela, aldığımız bir dersi çok sever, diğerinden hiç hoşlanmaz, bir başkasına karşı herhangi bir tavır almayız. Eğer seçtiğimiz dersten hiç hoşlanmıyorsak bu bizde bir kaygı yaratır. Bir nesneye karşı olumlu tutumu olan birey, bu nesneyi olumlu olarak değerlendirecek ve olumlu duygular besleyecektir. Tersisi durumda ise nesneye karşı tutumu olumsuz ise nesneyi de olumsuz olarak değerlendirecektir. Çalışanın yaşadığı bu tecrübeler neticesinde hissettiği duygular, işi hakkındaki düşüncelerine çerçeve oluşturmaktadır.

Duyuşsal boyut, özellikle hizmet sektöründe önemli bir rol oynamaktadır. Zira duyuşsal boyutta görülen saygısızlık, başkalarından nefret etme, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve küçümseme gibi duygular bu sektörde müşterilere de hissettirilmekte; bu durum örgüt tarafından büyük önem taşımaktadır (Altınöz vd. 2010: 381).

Bu boyut çalışanların örgütlerine karşı saygısızlık, kırgınlık, güvensizlik ve küçümseme gibi duygusal tepkilerini içermektedir

3.1.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut, olumsuz ve genellikle küçümseyici davranış eğilimleridir. Çalışanlar sinik tutumlarını ifade etmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanırlar. Örgütün geleceği ile ilgili kötümser tahminlerde bulunma eğiliminde de olabilirler (Dean vd. 1998: 346). Ayrıca, sinik bireyler, açıkça ya da gizliden gizliye örgüte karşı ağır eleştirilerde bulunabilirler ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesini doğrudan iğneleyici tarzda ifade ettikleri gibi ‘anlamlı bakışlar’, ‘küçümseyici tavır’ gibi sözsüz olarak da ifade edebilirler (Abraham 2000: 270). İşgörenlerin örgütlerde liderlerin, bireysel çıkarlarını göz önünde bulundurmaları sonucunda, liderlerin doğruluk, dürüstlük, samimiyet, içtenlik gibi ilkelerden yoksun oldukları düşünülmektedir ve bunun sonucunda, örgüt içinde gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda anlatılan boyutları özetleyecek olursak, örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik kızgınlık ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan inançtır. Bu yönden sinizm, eylemlerin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; örgütlerinin dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliği sebebiyle kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar. Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu bir objeye karşı gösterilen duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanında örgüte karşı kızgınlık ve hor görme gibi önemli duygusal tepkileri de kapsamaktadır. Örgütsel sinizm düzeyleri çok fazla olan kişiler örgütlerini düşündüklerinde utanç, sıkıntı ve tiksinti bile hissedebilmektedirler. Olumsuz davranışlara yönelme eğilimi, örgütsel sinizmin son boyutudur. Bu davranışların geneli örgütün dürüstlük ve samimiyetten uzak olduğuna yönelik ifadelerdir. Son boyut örgütle alakalı kuvvetli eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizahı ve küçümsemeleri içermektedir (Özler vd. 2010: 49).

Yukarıda belirtildiği gibi, örgütsel sinizm davranışı üç boyutta kendisini göstermektedir. Başta sinizm davranışı bir adaletsizliğin olduğuna dair inançken, ikinci boyutta örgüte karşı olumsuz duygular ve tavır geliştirme düzeyine

çıkılmaktadır. Son olarak ise örgüte karşı olumsuz davranışlarla örgütsel sinizm davranışı ortaya çıkmaktadır.

3.2. Örgütsel Sinizm Özellikleri

Dean ve diğerleri (1998: 347-349), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin özelliklerini şu şekilde belirlemişlerdir:

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir: Burada anlatılmak istenen sinizmin kişilerin veya çalışanların bir özelliği olmadığını belirtmektir. Sinizm davranışının belirli durumlarda ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Çalışanların kişisel özelliklerinden dolayı değil de çalışma ortamında karşılaştıkları durumlardan dolayı sinizm davranışına yöneldikleri söylenebilir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir: Sinizmin bir diğer özelliği de belirli iş veya meslekleri kapsamadığı daha genel olduğudur. Sinizm davranışı iş veya mesleğin özelliklerinden çok çalışan kişinin çalışma ortamında karşılaştığı uygulamalara bağlıdır denilebilir. İşgören çok zor işlerde çalışsa dahi sinizm davranışı göstermeyebilir. Ancak kolay bir işte çalışan bir işgören sinizm davranışına yönelebilir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir: Örgütsel sinizm davranışı, öncelikle işgörenin çalışma ortamında dürüst ve adil davranılmadığına inanmasıyla başlamaktadır. İkinci aşamada iş gören duygusal olarak çalıştığı işletmeye ve iş arkadaşlarına karşı duygusal tepkiler geliştirir. Son olarak dürüst ve adil davranılmadığına karşı geliştirdiği inanç ve duygularla tepkilerini davranışsal boyuta taşımaktadır.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, fakat öznel olarak sinizm sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir.

Bireysel bazda sinizm davranışına yönelen işgörenler yukarıda belirtilen özellikleri sergilerken, sinik bir örgütün genel özellikleri daha farklıdır. Örgütsel bütünlükten yoksun, örgütsel adaletin olmadığı, terfilerde ve ödüllerde adil

davranılmadığı düşüncesi, örgütün politika ve uygulamalarına sürekli eleştirilerin olduğu, örgütsel bağlılığın ve iş tatminini azaldığı, genç yaşta emekliliklerde artışın olduğu bir tablo söz konusudur (Saruhan, Yıldız 2009: 107). Örgütler ve işgörenler açısından örgütsel sinizm davranışı yukarıda belirtildiği üzere olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

Sinik örgüt üyelerinin diğer örgüt üyelerinden ayrılan temel davranış özelliklerini sınıflandırdığımızda aşağıdaki özellikler ortaya çıkmaktadır. Sinik örgüt üyelerinin ayırt edici özellikleri şöyledir (Saruhan, Yıldız 2009: 106);

- Yaptıkları iş ile alay ederler, komik olmaya çalışırlar,
- Genellikle bireysel vizyonlarını gerçekleştirememiş ve istedikleri yere gelememişlerdir,
- Emekli olmalarına daha çok varken emeklilik havasına girmişlerdir,
- Sürekli olarak kurumdan bir beklentilerinin kalmadığını vurgularlar,
- Uzlaşma kültürleri yoktur. Uzlaşmayı taviz ve güçsüzlük olarak görürler,
- Eleştirir ama çözüm önermezler,
- Hiyerarşik yapıyı tercih ederler, yatay ilişkilerden hoşlanmazlar,
- Kötüleyici konuşurlar,
- Olumsuz duygular beslerler.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında örgütsel sinizmin önemli özelliklerinden biri daha çok kişisel bir sorun olmadığı çalışanın örgütte karşılaştığı durumlar karşısında bu davranışları sergiledikleridir. Diğer özellik ise çalışanların sinik özellik göstermesinin mesleklerden çok o mesleği yaparken karşılaştığı durumlarla ilgili olduğudur.

3.3. Örgütsel Sinizm Teorileri

Örgütsel sinizm teorileri, beklenti teorisi, tutum teorisi, duygusal olaylar teorisi, sosyal motivasyon teorisi ve nedensellik yükleme teorileridir. Bu teorilerle ilgili aşağıda detaylı bilgi verilmektedir.

3.3.1. Beklenti Teorisi

Lunenberg (2011) bir kişinin alternatif hareket yönleri arasından yaptığı seçimlerin davranışla ve aynı zamanda oluşan psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Vroom (1964) “Valence” (amaç değeri) kavramını belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. Buna göre kişi, x ve y gibi iki sonuç için herhangi birini bir diğerine tercih edecektir (Lunenburg 2011: 2-4). Seçimi belirleyen kişinin bu iki sonuca yönelik arzusunun kuvveti arasındaki ilişkidir.

Kişinin bir amaca yönelik sonucu elde etme isteği, elde etmeme isteğine üstün geliyorsa valence değeri (+) pozitif, eğer elde etmemesi üstün geliyorsa valence değeri (-) negatif değerdedir. Eğer elde etmeyle ilgilenmiyorsa valence (0) sıfır değere sahiptir. Bu noktada Vroom ayrıca bir amaca yönelik valence’ı ve “değer”i birbirinden ayırmıştır. Yani valence ile kastedilen kişinin amaca yüklediği değeridir, gerçek değeri değildir. Bireyin her amaca yüklediği bir değer vardır. Onu elde etmek sadece onun için değerliyken başkaları için herhangi bir değer ifade etmeyebilmektedir (Lunenburg 2011: 2-4). Örneğin kişi gruplara katılmayı arzularken, kişinin amacı grubun bir parçası olmasının toplumdaki statüsünü arttıracığına inanmasıdır. Ayrıca işini etkili şekilde yerine getirmeyi arzulayabilir, çünkü bunun bir terfiye neden olacağını beklemektedir.

Vroom (1964) gereksinim-güdü kavramını ise, bir dizi amaca yönelik bir seçim olarak ifade etmektedir. Pozitif güdü, pozitif ‘valence’lara sahip amaçları belirtirken, negatif valence’lara sahip amaçları ise negatif güdüler olarak ifade etmiştir. Vroom’un kuramındaki ikinci önemli bileşeni “beklenti”dir. Vroom beklentiye, “belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici bir inanç” olarak tanımlamıştır. Beklentiler, onun gücü açısından tanımlanabilir. En yüksek güçteki beklenti, belli bir eylemin belli bir amaçla

sonuçlanacağına dair öznel kesinliği ifade ederken, en düşük (sıfır) güçteki beklenti ise bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanmayacağını ifade etmektedir (Chaudhary 2014: 2-5).

Beklenti kuramı güdülenme kuramlarından biri olup, genelde her bir işgörenin göstermesi gereken çaba ve bu çabanın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığıdır. Beklenti kuramında üç temel değişken yer almaktadır (Robbins, Judge 2012: 226):

1. Çekicilik: İşgören, işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller işgören için bir değer teşkil etmektedir. Değerin yüksek olması işgörenin işinde daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

2. Performans-ödül ilişkisi: İşgören, işinde gösterdiği çaba sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.

3. Performans-çaba ilişkisi: İşgörenin işini yaparken gösterdiği çaba, performansını etkilemektedir.

Örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancı beklenti kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide açıklanmaktadır. Beklenti kuramı, çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak tutumların ve davranışların önemini belirlemekte bu şekilde çalışan sinizmini açıklamaktadır. Örgütsel değişim sinizmi hakkında yapılan çalışmalarda sinik tutumların, örgütün gelecek tutumuna dair negatif beklentilerinin bir sonucu olduğu gözlemlenmiştir. Bu şekilde beklenti kuramı ile bağlantısı yapılmıştır (Kalağan 2009: 50). Yani değişim çabalarının başarısız olacağına yönelik beklenti sinizmdir.

3.3.2. Tutum Teorisi

Örgütsel sinizmin özellikleri Olson ve Zanna'a (1990) göre, tutum kuramı (attitude theory) ile beraber, tutumlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutumların en büyük kısmını birçok kuramcıya göre değerlendirme oluşturmakta, tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları birbirinden ayırt edilmektedir. Bu konuda özellikle Dean ve diğerlerinin (1998) yaptığı örgütsel sinizm kavramı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda adı geçen kuramın, örgütsel

sinizmi anlamada ve kuramsal çerçeve oluşturmada faydalı olduğu için önemlidir (Kalağan 2009: 51). Tutum kuramı, davranışların nasıl meydana geldiğini açıklamaya odaklanmaktadır. Bilişsel boyutta örgütte dürüstlük olmadığına dair bir inanç hâkimdir. Bireyler karşılaştıkları olay ve durumları ilk olarak değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmelerin sonucunda ise tutum geliştirmektedirler. Bu bağlamda örgütsel sinizm kavramının tutumlar üzerine kurulu olduğu söylenebilir.

3.3.3. Duygusal Olaylar Teorisi

Duygusal olaylar kuramı, sinizmin örgütlerde nasıl geliştiğine dair diğer kuramsal yaklaşımdır. Duygusal olaylar kuramı, işte yaşanan olayların, iş tutumları üzerinde özellikle hayal kırıklığı, hüsrân gibi duygusal haller üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Bu kurama göre yöneticinin çalışanlarına karşı taraflı davranışı, çalışanlar üzerinde hayal kırıklığına ve üzüntüye sebep olmaktadır denilebilir (Görmen 2012: 99).

3.3.4. Sosyal Değişim Teorisi

1964 yılında Blau tarafından geliştirilen Sosyal değişim kuramı (social exchange theory), istihdam ilişkilerinin özünü oluşturmaktadır. Bu kuramın özünde bireylerin gereksinimlerini karşılamak için devamlı birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği ve yaşamak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Sosyal değişim kuramına göre, ancak başkalarına güven duyularak, bireyler yapması gereken görevleri düzgün bir biçimde yapabilirler. Kuramın önemli varsayımlarından diğeri de bir çalışan örgütte kendisine iyi davranıldığını algılayarsa, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici davranışlardan kaçınmakla sorumlu hissetmesidir. Bu durumda örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki negatif etkileri de olmayabilir (Kalağan 2009: 52). Sosyal değişim kuramına göre çalışanların beklentilerinin karşılanmaması söz konusuysa ve çalışan kendine iyi davranılmadığını düşünüyorsa örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sinik davranışlarının önüne geçilebilmesi için buna dikkat etmekte fayda vardır.

3.3.5. Nedensellik Yükleme Teorisi

Nedensellik yükleme diğer adıyla atfetme insanların kendilerinin veya diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini anlama sürecidir. Yaşantılardan anlam çıkartmak veya anlama dürtüsü insanları güdüleyen bir güçtür. Atfetme süreci hem bireyin kendi davranışlarını değerlendirmesi, hem diğer insanların davranışlarını değerlendirmesi, hem de bireyin algıladığı olayları anlayıp yorumlaması açısından önemli bir konuma sahiptir. Atfetme teorisine göre bireyler, davranışların sebebini çeşitli sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda genellemeler yapmak için değerlendirmektedir. İnsanların nedenlerle ilgili olarak yaptığı çıkarımlar, ileride göstereceği davranışları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu nedenler ile ilgili yapılan çıkarımların (yüklemelerin) davranışlarımızı yönlendirmesi Atfetme Teorisinin en can alıcı noktasıdır. Bireylerin algıladıkları sebeplerin davranışlarını nasıl etkilediği ve neden ve sonuçlar arasındaki ilişki atfetme konusunun özünü oluşturmaktadır. Atfetme neden-sonuç ilişkisinin çıkardığı çözümlenmeli bir süreçtir (Kızgın, Dalgın: 2012: 62).

Atfetme teorisi; bireylerin önce nedenleri ortaya çıkarmak üzere hareket ettiğini, bunu takiben bireylerin bundan sonraki davranışlarını, çıkardığı bu sebepler üzerine dayandırdığını ve son olarak da tüm bu süreçleri yönlendiren genel ilke ve kurallar oluşturduğunu ifade etmektedir. Atfetme süreci, özellikle motivasyonda teşvik araçları sayesinde bireylerin verimliliğinin artması ve arzu edilen davranışların sergilenmesi konusunda önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Ayrıca atfetme, örgütsel amaçlara ulaşmanın ne tür örgütsel ve çevresel düzenlemelerle alakalı olduğunun anlaşılması ve algılanmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda atfetme süreci ile aşağıdaki konularda algısal yorumlar yapılabilmektedir (Kızgın, Dalgın 2012: 62-63):

- Bir olayın nedenlerine inme ve anlama,
- Olayın sonuçlarından sorumluların kimler olduğunu belirleme,
- İnsanların davranışlarının nedenlerine inme ve bunları ortaya çıkaran bireysel özellikleri belirleme (Kızgın, Dalgın 2012: 62-63).

Weiner, atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi sosyal güdülenme kuramı ile açıklamaya çalışılmıştır. Weiner'a göre insanlar, kötü bir

olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunmaktadır. Mesela çok emek verdiği halde ödül alamayan bir çalışan az çalışan biri ödül aldığında çalışmanın bir işe yaramadığını düşünmesi ve ödülü dalkavukluğa atfetmesi. Weiner'ın modelinde, örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Örgütün, çalışan sinizminin oluşmasında önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla ilgili suçlandığı fikri egemendir. Birey, örgütü suçlamazsa örgüte karşı sinik olmayacaktır (Görmen 2012: 97-98). Mesela yabancı dil bilmeyi gerektiren yurtdışı görevine gidemeyen bir çalışan, bu durumu örgütün ya da yöneticisinin adaletsiz hareketlerine atfederse ve İngilizce bilmemesini göz ardı ederse o örgüte karşı sinik davranışlar sergileyebilecektir.

3.4. Sinizm Çeşitleri

Literatürde, sinizm ve sinizm çeşitlerindeki her davranış ve tutumun dört boyutunun olduğu varsayılır. Bunlar eylem, hedef, bağlam ve zaman boyutudur. Sinizm çeşitleri bu boyutlardan en az birinde farklılık göstermektedir.

Tablo 6. Sinizm Çeşitleri

Sinizmin Çeşitleri	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Her Şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Meslek (İş) Sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal (Sosyal) Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Kaynak: (Delken 2004: 15).

Tablo 10'da sinizm çeşitleri verilmiştir. Aşağıda sinizm çeşitleri detaylı olarak anlatılmıştır.

3.4.1. Kişilik Sinizmi

Abraham'a (2000: 270-271) göre kişilik sinizmi, insan davranışının genellikle olumsuz algısını yansıtan, doğuştan gelen, sabit bir sinizm türüdür. Kişilik sinizmi, kişilerarası zayıf ilişkiler ve küçümseyici, alaycı tavırlar tarafından nitelendirilir.

Genelleme yapıldığında dünya; sosyal ilişkilerde güzel iletişim kurmakta aciz, dürüst olmayan, işbirlikçi, önemsemeyen ve bencil insanlarla doludur. Bunun sonucunda saldırganlık olmasa bile kişide acı, kin, dargınlık, alınma ve hile gibi olumsuz durumlar görülebilmektedir.

Kişisel beklentileri karşılanmamış örgüt üyeleri arasında sinizmin gelişmesi kadar örgütün bu konuyla ilgili tedbir almaması, hastalığı görmezden gelmesi de önemli sonuçlara neden olmaktadır. Bireysel sinizm örgütsel sinizme dönüşerek bir örgüt hastalığı haline gelmektedir (Saruhan, Yıldız 2009: 108).

3.4.2. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, daha uzun çalışma saatlerinin, iş yükü yoğunlaşmasının, etkili olmayan liderlik ve yöneticiliğin, işyerindeki yeni anlayışların ve organizasyonların sürekli olarak küçültülmesi ve kademe azaltma sonucu işveren-işçi ilişkilerinde görülen yeni bir paradigma olarak öne sürülmüştür. Sinizm gerçekleştirilemeyen umudun acısını dindirmekte; kişi kendisini hiçbir şeyin değişmeyeceğine ikna ettiğinde, hayallerini gerçekleştirmek için herhangi bir eylemde bulunmamaktadır (Lester vd. 2007: 192).

Çalışan sinizmi işletmelerin üst yönetime, sermaye sahiplerine ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşitsizlik hissi çalışan sınığı diğerlerinden ayırır. Eşitsizlik hissini yaşatan, çalışan ve işveren arasında olduğu varsayılan eşitlik, adalet ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinde de oluşur (Andersson, Bateman 1997: 463).

Andersson ve Bateman (1997) bilişsel uyumsuzluk teorisi ve sözleşme ihlalleri çerçevesinin bir bileşimini kullanarak, yüksek yönetim tazminatları, katı ve ani işten çıkarmalar ve zayıf örgütsel performansın çalışanlar arasında tavır değişikliğine yol açtığını teori olarak geliştirmiştir. Şirket çalışanların beklentileriyle uyumsuz hareket ediyorsa, örneğin işçiler işten çıkarılırken CEO'ların maaşları arttırılıyorsa, bu durum bilişsel uyumsuzluk yaratmaktadır. Bu durum ise çalışan sinizmini ortaya çıkarmaktadır. Çalışan sinizmi ise örgütü, örgüt dâhilindeki herkesi ve iş alanındaki başka kişileri hedef almaktadır. Çalışan sinizminde bu hedef noktalarına karşı negatif düşünceler yoğundur (Anderson, Bateman 1997: 452). Bu

hedef noktalarına karşı gelişen olumsuz düşünceler ilerleyen zamanlarda olumsuz tavır ve davranışlara dönüşebilir. Söz konusu durumda ise çalışan sinizmi tam anlamıyla ortaya çıkmış olur. Çalışan ve işveren arasındaki inanca, güvene dayanan sözleşmenin bozulması durumunda çalışan sinizmi ortaya çıkmaktadır.

3.4.3. Meslek (İş) Sinizmi

Mesleki sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumlardır. Örgütsel sinizmin bu türünde, işin sıkıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve verilen çabaya değmediğine dair bir tutum hâkimdir. Ek olarak mesleğe karşı vurdumduymazlık, duygusal hissizlik ve önemsememe mevcuttur. Mesleki sinizmde, çalışan, ilk olarak müşteriye daha sonra halka karşı olumsuz tutum göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, müşterilerine hizmet verirken kendi eksikliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara veya kaynak yetersizliğine dayandırarak örgütsel sinizmi arttırabilmektedirler (Kalağan 2009: 63). Meslek sinizmi genel anlamda hizmet sektöründe ve müşteri ile yüz yüze temasın olduğu mesleklerde daha çok gerçekleşebilir. Ayrıca saygınlığın ve statünün düşük olduğu bazı mesleklerde de sinizm düzeyi artabilmektedir.

3.4.4. Toplumsal (Sosyal) Sinizm

Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlalinin ürünü olarak görülebilmektedir. Bir kişinin düşüncesi beklentilerinin karşılanmadığı yönünde ise o kişi toplumsal sinizm yaşıyor demektir. Bireylerin ülkelerine duyduğu güvensizliktir. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin iş ortamındaki beklentileri daha gerçekçi olabilmektedir. Bu da iş hayatının vermiş olduğu stres kapsamında daha az hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır (Abraham 2000: 271). Toplumsal çevrede sinizm yaşayan kişilerin iş ortamlarında ki beklentilerinin daha düşük düzeyde olması örgütsel sinizm davranışının ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir.

Toplumsal sinizmin bu alandaki etkisi şaşırtıcı olarak nitelendirilebilir. Toplumsal sinizm yaşayan işgören genelde örgütte daha mutlu ve örgüte bağlı oldukları görülmektedir. Bu durum toplumsal siniklerin işyerinde koşullar hakkında daha gerçekçi beklentilere sahip olmasıyla mümkün olmaktadır (Abraham 2000:

271). Toplumsal sinik çalışanların başlangıçta aşırı yüksek beklentilere sahip olmadıklarından iş hayatıyla ilgili sterse kapılmaları ve düş kırıklığı yaşama olasılıkları daha düşüktür.

3.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, değişim mücadelelerinin başarısızlığına, geleceğe yönelik değişim çabaları için karamsarlığa bir tepki ve değişimi gerçekleştireceklerin yetersiz ve tembel olduklarına dair bir inançtır (Abraham 2000: 272; Reichers vd. 1997: 51).

Reichers vd. (1997: 49-51), örgütsel değişim sinizminin önemine değinmiştir. Buna göre örgütsel değişim sinizminde, sinik bireylerin değişimi desteklememesi durumunda, kişiler kendi yargılarını oluşturabilmektedir. Bireylerin destek vermemesi, başarısızlık ya da çok az bir başarı ile sonuçlanabilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi iş yaşamının diğer yönlerine de yansıtılabilmekte ve bu kişiler işine karşı bağlılıklarını ya da motivasyonlarını kaybetmekte, işe devamsızlıklar ve işe karşı olan şikâyetleri artabilmektedir.

Örgütsel değişim sinizminde kötümserlik boyutu ve kötüleme boyutu olmak üzere iki boyut söz konusudur. Kötümserlik boyutu; çalışanların değişimle ilgili genelleştirilmiş tutumları olarak açıklanmaktadır. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan ötürü meydana gelen başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Çalışanlar, bu değişim çabaları başarısız olduğunda aldatılmışlık ve hayal kırıklığı duygusuna kapılmaktadırlar. Örgütsel değişim sinizminde kötüleme boyutu ise etrafta daha iyi şeyler yapmakla sorumlu olan kişilerin işlerini gerektirdiği gibi iyi yapmadıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Mataş Sancak 2014: 42-43). Değişimden sorumlu olan işgörenlerin, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinin sinizm davranışının ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

3.5. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, örgütsel adalet, örgütsel hiyerarşi, örgütsel politikalar ve işgörenin çalışma süresi gibi faktörler örgütsel sinizmi etkilemektedir.

3.5.1. Yaş

Genel olarak bakıldığında yaş değişkeni yıllar arttıkça çalışanlarda tecrübeyi arttırarak, beklentileri azaltmaktadır. Bu doğrultuda beklentileri azalan çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğu, iş tatminlerinin fazla olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Genç yaşlarda iş hayatına başlayan çalışanlar ise eğitim ve niteliklerine uygun olarak yüksek beklentiler içerisinde olmaktadır. Genç çalışanların beklentileri karşılanmaz ise örgüte karşı olumsuz tutum içeren örgütsel sinizm sergileyebilirler (Kalağan 2009: 67). Neticede beklentilerin karşılayamayan, hayal kırıklığına uğramış işgörenlerin sinik tutumlar göstermeleri muhtemeldir.

Çalışanların örgütsel sinizme etki eden yaş durumuyla ilgili olarak Mirvis ve Kanter (1991: 55) yaptıkları çalışmada 18-24 yaş arası çalışanlardan % 54'ünün; 25-30 yaş arası çalışanlardan % 48'inin; 35-54 yaş arası çalışanlardan % 45'inin ve 55 yaş ve üstü çalışanlardan ise % 56'sının sinik olduğunu belirtmektedirler. Genç çalışanların sinizm yaşamlarının nedeni olarak ise, beklentilerinin para ve mali başarıyla ilişkili olması ile açıklanabilir. 55 yaş ve üstü çalışanların sinizm yaşamlarının nedeni ise, bu yaştaki çalışanların daha az eğitim görmeleri, diğer yaş gruplarına göre daha az ücret almaları ve daha fazla kaygı yaşamları olabilir.

3.5.2. Cinsiyet

Cinsiyetin insanlara yüklemiş olduğu rol farklılıklardan ötürü, erkek ve kadın çalışanlar hem iş koşullarını farklı değerlendirmekte hem de iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların çalışma hayatı ve işe bakış açıları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki daha çok başarı odaklıdır. Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda cinsiyet değişkeninin çalışanların örgütsel sinizme dair tutumlarını belirlemede anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Lambert 1991: 351; Kalağan 2009: 68). Çalışanların cinsiyeti ve örgütsel sinizm ilişkisine bakıldığında, Mirvis ve Kanter (1991: 59), kadın çalışanların diğer çalışanlara karşı daha iyimser olduğunu ve erkeklerin ve erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha sinik olduğunu vurgulamaktadır. Buna karşın Lobnikar ve Pagon (2004: 7) ise kadın çalışanların sinizm düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu

ve bunun nedenini kadınlarda mağduriyet duygusu ve örgütün belirlediği kurallara güvenmemeleri olarak belirtmektedir.

3.5.3. Medeni Durum

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde medeni durum değişkeninin bazı araştırmalarda (Delken 2004: 22; Mirvis ve Kanter 1991: 59) işgörenlerin sinik tutumlarını etkileyebileceği bazı araştırmalarda ise önemli bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların medeni durumu ve örgütsel sinizm ilişkisi kapsamında Delken (2004: 52) çalışanların bekâr ya da evli olmalarının örgütsel sinizmi etkileyebileceğini belirtmektedir. Buna göre bekâr çalışanların evli çalışanlara göre sinizm düzeyleri daha yüksektir. Mirvis ve Kanter (1991: 59)' e göre boşanmış işgörenler evli ve bekâr işgörenlere oranla daha siniktirler.

3.5.5. Örgütsel Hiyerarşi

Örgütlerdeki hiyerarşi, örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerden diğeridir. Mirvis ve Kanter (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan çalışanların, hiyerarşik olarak daha alt düzeyde olan çalışanlara göre daha az örgütsel sinizm yaşadığını belirtmişlerdir. Bunun sebebi, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanların daha hoşnut olmalarıdır (Kalağan 2009: 70). Bundan dolayı, fazla sorumluluk sahibi olan işgörenler daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

3.5.6. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan ve kişisel çıkarlara dayanan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel politikalar çalışanların davranış ve kararlarına dair tutumlarıdır. Örgütlerde belirli bir davranışın yasak olup olmadığına örgütsel politikalara bakılarak karar verilmektedir. Örgütlerde çalışanlar sabotaj, hainlik, gereksiz övgü almak gibi davranışlarda bulunarak kişisel çikara dayanan davranışlar göstermektedirler. Örgütsel politika çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Kalağan 2009: 73).

Örgütsel sinizm ile benzer olarak örgütsel politika algısı, örgütsel hayatta çoğu kez olumsuz bir faktör olarak görülmektedir. Her iki kavram da kişisel çıkar ve

dürüstlükten yoksun olma temeline dayanmaktadır. Örgütlerde sinizm yaşayan çalışanlar, örgütsel politikayı algılayan çalışanlarda olduğu gibi örgütlerindeki diğer çalışanların isteklerini sorgulamaktadırlar. İki kavramın benzerlikleri olmasına rağmen, aralarında anlamlı bazı farklılıklar da mevcuttur. Mesela, örgütsel politik davranışı algılayan bir kişi, her zaman öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz hisler yaşamaz. Bazı araştırmalar, bazı çalışanların politik bir ortamda bulunmaktan hoşnut olduklarını; politik çevrelerin yararlı olduğunu ve başarılı olunabileceğini belirtmiştir. Politik algılar, bireyin politik davranışlarına dair öznel duygular olarak belirtilirken; sinizm, örgüte yönelik belirli bir tutum olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sinizm, bireysel çıkarlara dayalı davranışları yöneticilere ve meslektaşlara dayandırmakta ve örgütleri, belirli çıkarların altında faaliyet göstermesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel politika da azalan güven ve düşük dayanışma oranlarıyla alakalıdır. Genel olarak politik davranışları simgeleyen idare etme ve art niyetli davranışların, küçük düşürücü olduğu ve örgütlerdeki güven oluşumunu engellediği ifade edilmektedir. (Görmen 2012: 119-120). Genel olarak, politik algılayışın dürüstlük algılayışını etkilediğine ve aşağılama, acı gibi olumsuz duygulara neden olduğuna inanılmaktadır. Bu duygular sinizm davranışlarıyla yakından ilişkilidir.

3.5.7. İşgörenin Çalışma Süresi

Son olarak ele alınan demografik özelliklerden hizmet süresi ile ilgili olarak Lobnikar ve Pagon (2004: 7) polislik mesleğinde uzun dönem ve aynı pozisyonda çalışanların kısa süreli çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde Delken (2004: 25) çağrı merkezi çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, çalışanın hizmet süresi ve örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Buna göre iş hayatının ilk yıllarında örgütsel sinizmin yerine çalışanlarda iyimserlik duygusu egemen olurken, daha sonraki yıllarda ise örgütsel sinizm zirvesine ulaşmaktadır.

3.5.8. Örgütsel Adalet

Greenberg (1990)'e göre örgütsel adalet; çalışma ortamında adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerinin ortaya çıkarmasını sağlayan ve çalışanlara örgüt içerisinde adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilişkili olan bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların algıladıkları işyeri prosedürlerini, etkileşimlerini ve çıktılarının örgüt doğası içinde adil olmasını ifade etmektedir. Bu algılar çalışan performansı ve örgütün başarısı üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratacak davranış ve tutumları iyi ve kötü olarak etkileyebilmektedir (Rubin vd. 2009: 681).

Örgütsel adaletin hissedilmediği zamanlarda çalışanlar tepkilerini duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak gösterebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet girdi, örgütsel sinizm ise çıktı olarak düşünülmektedir. Örgütsel sinizmin örgütsel adalet uygulamalarından etkilenmesi görülmektedir. Örgütsel sinizmin temelinde bir tepki, davranış veya tutum gözlemlendiği için örgütlerde adalet algısının olmadığını ya da eksik olduğunu düşünen çalışan örgüte karşı inancını yitirerek örgütsel sinizm davranışına yönelebilmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan araştırmalarda ters orantılı bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır (Köybaşı vd. 2017:8).

Örgütsel sinizm, örgütün adaletten ve dürüstlükten yoksun, sahtekâr veya samimiyetsiz eylemlerine dair çalışanların, olumsuz çalışma tecrübeleri ve algıları sonucu ortaya çıkan bir inanç ve eleştirel bir yargıdır. Bu bağlamda çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde örgüt içinde yaşanan çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak görülen adaletsizlik algıları önemli bir faktördür. Örneğin çalışanların dağıtım kararlarının adaletsizliğine dair algılamaları sonucu emeklerinin adil karşılık bulmadığını düşünen çalışanlar gösterdikleri çabaların örgüte, yöneticilerine veya çıkarları için uygun gördüğü diğer kişilere feda edildiğini düşüneceklerdir. Yani bu durum, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna çalışanlarına ihanet edecekleri yönündeki çalışanların fikirlerini kuvvetlendirecektir. Diğer taraftan adil uygulamalar sonucu alınan dağıtım kararları, yöneticilerin ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları kendi kişisel çıkarları için almadığı konusunda çalışanların algılarını kuvvetlendirirken örgütsel sinizm düzeylerini de azaltacaktır (Kutunis, Çetinel 2010: 189).

Örgütsel sinizm, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine ilişkin bir inanç olarak tanımlanmakta ve örgüte yönelik güçlü olumsuz duygular ile eleştirel davranışları kapsamaktadır (Abraham 2000: 269). Bu duygu ve davranışlara sahip çalışanlar örgütsel ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünmektedir (Anderson, Bateman 1997: 451). Bu açıdan ele alındığında, çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine adil davranılmadığını algıladıklarında, çalıştıkları örgüte karşı iş tatminsizliği, örgüte güvensizlik, örgüte bağlılığın azalması gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmekte ve sonuçta sinizm duygusu yaşanabileceği düşünülebilir. Bu noktada Bernerth vd. (2007: 320-323) dağıtım ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki saptamıştır. Buna karşın işlemsel adalet ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki saptanamamıştır. Bu bulgu, çalışanların prosedürler konusunda yeteri düzeyde bilgilendirilmemesi ve çalışanların sendikaya üye olmaları, bu anlamda sinik bakış açılarının aslında prosedürlere yönelik olmaması ile açıklanmıştır.

3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

3.6.1. İş Tatmini

Çalışanlarda örgütsel sinizm ile birlikte oluşacak iş tatminsizliği durumunda; işten ayrılmalar, düşük performans ve verimsizlik gibi sonuçlar görülebilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde sinik davranışlar göstermesi ve işten ayrılma niyeti içerisine girmesi olumsuz iş tutumu olarak değerlendirilmektedir. Helvacı'nın 2010 yılında yaptığı çalışmasında çalışanların işten tatmini ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Helvacı 2010: 390).

Örgütsel sinizme karşı tedavi edici ve koruyucu tedbirler alınabilmektedir. Örgütsel sinizm durumu ortaya çıkmışsa tedavi edilme olanağı zor olduğundan sinik örgüt üyelerinin örgütten uzaklaştırılması gerekmektedir. Koruyucu tedbirler ise örgütsel sinizm hastalığına yakalanmamak için alınan önlemlerdir. Başarılı bir ekip çalışması kişisel güven, motivasyon ve sinerji yaratarak bu hastalığın ortaya çıkmasını önleyebilmektedir (Saruhan, Yıldız 2009: 107).

Genellikle iş tatmini çalışanın işine ve iş hayatına karşı geliştirdiği bir tutum olarak ifade edilmektedir. Çalışma koşulları, ücret, iş güvencesi, örgüt politikaları ve çalışma saatleri gibi dışsal tatmin faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme, işte otonomi gibi içsel tatmin faktörleri beraber iş tatminini oluşturmaktadır. Beklentilerin karşılanma düzeyinin az olması, iş tatmininin düşük olmasına sebep olmaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması veya az karşılanması ile hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik, gerginlik ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin örgütsel sinizm ile ilişkisi bu bağlamda ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ve örgütsel sinizm ilişkisini dair yapılan çalışmalarda, aralarında önemli bir düzeyde ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanın iş tatmininin düşük olması örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olmasına sebep olmaktadır (Kalağan 2009: 82).

Bir başka anlatımla, işgörenin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş tatmini düzeyinde de azalma olduğu belirlenmiştir. Abraham (2000: 281), çalışmasında örgütsel sinizmin yüzde 65 oranında iş doyumunu değişkeni tarafından açıklandığını belirtmiştir. Bu bulgu, iş doyumunun örgütsel sinizm açısından önemini de göstermektedir.

3.6.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütte kalma isteği duyararak, örgütün amaç ve değerleriyle, öncül hedef olarak maddi kaygılardan uzak bir biçimde özdeşleşme olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesidir (Delken 2004: 25).

Örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Aralarındaki ilişki incelendiğinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir (Abraham 2000: 282).

3.6.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger'in çalışması ile literatürde ele alınmıştır ve Freudenberger (1974:159), tükenmişliği "başarısızlık, karşılanamayan istekler nedeniyle bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde tanımlamaktadır. Leiter ve Maslach (2001: 49) tükenmişliği, benzer kapasitede çalışan bireyler arasında ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması sendromu olarak üç boyutta tanımlamaktadır. Duygusal tükenme boyutu, kişinin etkileşimde bulunduğu kişiler tarafından duygusal olarak aşırı düzeyde sömürülmesi duygusudur. Duyarsızlaşma boyutu, kişinin hizmet sunduğu bireylere karşı duygusuz ve katı olma durumunu ifade ederken; kişisel başarıda düşme hissi ise kişinin işinde rekabet ve başarı elde etmeye yönelik duygularında azalmadır. (Birdir, Tepeci 2003: 104). Duyarsızlaşma; çalışanın hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun tutum ve davranışlar göstermesi ile kendini göstermektedir. Bu doğrultuda çalışan insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmektedir (Kaçmaz 2005: 29). Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve imalı tavırlar sergileyebilmekte ve bu davranışlarından dolayı rahatsızlık duymamaktadırlar.

Tükenmişliğin üç boyutu söz konusudur. Bunlardan ilki duygusal tükenme boyutudur. Bu boyut tükenmişliğin kişisel stres boyutunu ifade etmektedir. Duygusal tükenme boyutunda bireylerin kendilerine aşırı yüklenildiğini hissetmesi ve bunun sonucunda da duygusal ve fiziksel olarak tükenerek kendini yetersiz, güçsüz hissetmesidir. Tükenmişliğin ikinci boyutu ise duyarsızlaşmadır. Bu boyutta birey çalıştığı kişi veya örgüte karşı negatif, katı ve kendini ileri derecede soyutlamış bir tavır takınmaktadır. Bunun sonucunda kişiler başkalarına karşı düşmanca davranma, ilgisiz davranma, alaycı bir tavır alma gibi tutumlar göstermektedir. Tükenmişliğin son boyutu olan kişisel başarı boyutu ise kişinin kendisi ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz ya da olumlu olması ile ilgilidir. Bu boyutta kişi işinde kendisini yetersiz, işe yaramaz, etkisiz ve devamlı başarısız olarak görmektedir (Gün, Atanur Baskan 2017: 364).

Brandes (1997: 30-45) göre tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramları arasında bazı farklılıklar vardır. Bunlardan birincisi, tükenmişlik, sinizm gibi “duyarsızlaşma” boyutunu kapsıyor olsa bile, hem işgörenin örgütüne yönelik hem de müşterisine karşı olumsuz bir tutumdur. Örgütsel sinizm ise çalışanın sadece örgüte yönelik geliştirdiği olumsuz tutumdur. İkinci olarak her iki kavramda da hayal kırıklığı ve hüsrana gibi duygular yer almaktadır. Ancak örgütsel sinizmde bu durum örgüt ve tepe yönetimle ilişkili iken, tükenmişlikte ise diğer çalışanlar ve kişinin kendisiyle ilişkilidir. Üçüncü farklılık, tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler örgütten uzaklaşma davranışında bulunurken, örgütteki sinik bireyler daha çok savunmacı tavır göstermektedir. Son olarak tükenmişlik duygusu, bireyler için zararlı iken, sinizm bireylere olumlu etkilerde bulunabilmektedir. Bireylere olumlu etkileri olsa da sinizm örgüt açısından olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir. Ancak Schaufeli ve Bakker (2004: 293-298) ve Bakker vd. (2005: 170-171) tarafından sinizm, tükenmişlik kavramının alt boyutu olarak kabul edilmektedir.

Çalışanın örgüte karşı hissettiği olumsuz duygular (hayal kırıklığı, kızgınlık vb.) ne kadar artarsa çalışanın örgüte yönelik gönüllü olarak yaptığı davranışlarda o kadar azalma gözlenmektedir.

3.6.4. Yabancılaşma

İşe yabancılaşma kavramı, “işgörenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” olarak tanımlanabilir (Elma 2003: 16).

Yabancılaşma, kişinin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetimin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yok açması şeklinde ifade edilmektedir. Yabancılaşmanın beş türü mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir (Şimşek vd. 2010: 226-228):

Güçsüzlük; başarısızlık derecesi ile yakından ilgilidir. Birey olayların kendini sürüklediği hissine kapılmaktadır.

Anlamsızlık; kişinin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi, bireyin toplumu ve çevresinde olanları anlayamamasıdır.

Kuralsızlık; toplumca onaylanmamış yollara başvurmadır. Toplumsal normların kişiye anlamlı gelmemesi kuralsızlığa neden olmaktadır.

Toplumsal yalıtım ya da tecrit; bireyin topluma alınmadığı, toplumdan dışlandığı duygusuna kapıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşmış birey, kendisini arkadaşlarından ayrılmış, onlarla sürekli bir ilişki içinde olmayan ve onlara bağlı olmayan adeta “yalnız ada” gibi görebilmekte ve bir tür tecrit olgusunu kabul etmektedir.

Kendine yabancılaşma; bireyin öz benliğine soğuması ile alakalıdır. Kişi hayatından bir tat alamamakta ve topluma uyum sıkıntısı yaşamaktadır.

Çalışanın örgüte yabancılaşmasını etkileyen faktörler genel olarak örgütsel ve çevresel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan örgütsel faktörler şöyledir; yönetim tarzı, geçmiş olay ve tecrübeler, örgüt büyüklüğü, grup özellikleri, bilgi akışı, üretim şekli, iş bölümü, çalışma koşulları, inanç ve tutumlar, modüler ilişkiler (yüzeysel ve yapmacık ilişkiler). Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan faktörler ise şöyledir; ekonomik yapı, teknolojik yapı, kültürel ve toplumsal yapı, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler (Şimşek vd. 2010: 230-231):

Çalışanlar, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırlarsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterebilirler. İşyerinde doyumsuzluklar, şikâyetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma işyeri disiplinsizliği, çalışma huzursuzluğu olarak nitelendirilebilir.

İşe karşı yabancılaşmanın işgören üzerindeki etkisi; iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı şeklinde kendini göstermektedir. Abraham

(2000: 282) İŖe yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi konu edinen bir çalışma yapmıştır. Yapmış olduğu bu çalışma sonucunda, örgütsel sinizm davranışı gösterme düzeyi artıkça, işgörenlerde işe yabancılaşma oluştuğunu belirlemiştir.

3.6.5. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımlarında ve iş gereklerinde yer almadığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödöl sisteminde veya ceza sisteminde de doğrudan yer almamaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel faaliyetler içerisinde ve örgütün işleyişi ile ilgili olan davranışları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması için çalışanın kendinden beklenenden fazlasını ortaya koyması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları hem bireye hem de örgüte önemli ölçüde yarar sağlayan davranışlardır (Yeşiltaş vd. :2011: 175).

Örgütsel sinizm bütün örgütler için çok tehlikeli bir durum arz etmektedir. Bu sebeple tüm yöneticilerin, çalışanların sinik bir tutum içine girmelerini engelleyecek tedbirler alması örgütün verimlilik ve etkinliğinin sağlanması ve çalışanların iş tatmininin yaratılmasında son derece faydalı olacaktır. Bu tedbirlerin en önemlisi örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yerleştirilmesidir. Örgüt yöneticileri örgütsel adaleti sağlayarak ve çalışanların özellikle kendileri ile ilgili kararlara katılmalarını sağlayarak çalışanların sinik olmasının önüne geçilebilir ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna katkıda bulunabilirler (Erdoğan, Bedük 2013: 32).

Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık ters orantılıdır ve örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışı azalmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 449-450).

3.6.6. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanında iş tatmin düzeylerinin yüksek olması önemli bir mevzudur. Çalışanların örgütsel güvenlerini, örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini düşüren çeşitli unsurlar örgütlere ve çalışanlara zarar verebilmektedir. Zarar veren unsurlardan biri de örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konudur ve bu konuyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu alışmalar sonucunda örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimliliklerinin düştüğu,

motivasyonlarının ve iş tatminlerinin azaldığı ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı ortaya konulmuştur (Polat, Meydan 2010: 155).

Örgütte çalışanların beklentilerinin karşılanmaması halinde, çalışanların iş tatmini ve performansı olumsuz yönde etkilenebilmekte, bunun sonucunda da çalışanlar işten ayrılma düşüncesi içerisinde olabilmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma davranışı, geri çekilme olarak bir savunma şekli ve kişinin çalışma ortamında yaşadığı gerilimlerden kaçması olarak düşünülebilir (Örücü vd. 2005: 52).

Örgütsel sinizme sebep olan aşırı stres, ücret ve terfilerde yetersizlik, beklentilerin karşılanmaması, örgütsel adaletsizlik, kararlara katılmama, örgütsel iletişim eksikliği, çalışma şartlarının uygun olmaması, çalışma saatlerinin uzunluğu gibi bazı faktörler neticesinde çalışanlarda performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işletmeye olan bağlılık ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin oluşması kaçınılmaz bir durum olmaktadır (Örücü vd. 2005: 52).

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye sinik tutumlar aracılık etmektedir. Çalışanların sinik tutumları arttıkça işten örgütten ayrılma niyetleri de artmaktadır (Polat, Meydan 2010: 155).

Örgütsel sinizm davranışı sergileyen işgörenin motivasyonunun ve iş tatmininin azalması ve örgütsel bağlılık düzeyinin zayıflaması sonucunda, işgörende işten ayrılma niyetinin oluşması da beklenen bir durumdur. Örgütsel sinizm davranışı sergileyen işgören, işsizlik oranı, mevcut iş sayısı ve elde etmiş olduğu standartlara göre bir değerlendirme yaparak işten ayrılma niyeti içerisine girebilir.

3.7. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Örgütsel sinizm kavramının yönetim alanında kendine yer bulması 1990'lı yılların başlangıcı ile gerçekleşmiştir. Örgütsel sinizm kavramı yönetim alanında özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları konuları ile ilişkilendirilerek araştırmalara konu edilmiştir. Yurtiçinde ve yurtdışında örgütsel sinizm kavramı üzerine teorik ve alan araştırması şeklinde birçok çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmaların bir kısmına aşağıdaki Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 7.Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	Yöntem ve Sonuçlar
Andersson ve Bateman (1997)	Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects	Çalışmalarında, yönetici ücretlerinin yüksek düzeyde olmasının, örgütsel performansın düşüklüğünün ve önceden haber vermeden işten çıkarmaların, beyaz yakalı çalışanlar arasında sinizm oluşturduğunu tespit etmişlerdir.
Dean ve diğerleri (1998)	Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü	Çalışmada sinizmle ilgili ayrıntılı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Sinizmin tanıtıldığı bu çalışmada sinizmle ilgili daha önce yapılmış çalışmalar; kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır.
Abraham (2000)	Organizational Cynicism: Bassand Consequences	Çalışmasında, beş farklı sinizm biçimini ele alarak süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktılarının ilişkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın kuramsal temelinde toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilişkili olduğu üzerinde durulmuştur. Ayrıca işe yönelik sinizmin tükenmişlik ile kişi-rol çatışması ve kişilik sinizminin kişinin doğuştan muhalif olma özelliği ile ilişkili olabileceği belirtilmiştir.
Brandes ve diğerleri (2006)	Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes	Çalışmalarını, orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve çalışan çiftine uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çalışan katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı, yöneticinin ekstra rol davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Güzeller ve Kalağan (2008)	Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi	Yapılan çalışmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını ve ölçeğin psikometrik niteliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmada ayrıca eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları incelenmiş ve öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve branşları gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır.
Tokgöz ve Yılmaz (2008)	Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.	Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam 17 otel işletmesindeki 346 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları, çalışanların genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini ortaya

		koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük, ama anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.
Çağ (2011)	Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Çalışmasında imalat (sanayi) sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki çalışanların algıladıkları örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizme ve örgütsel sinizmin de işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada Mersin'de faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesinde çalışan 282 kişinin görüşü alınmıştır. Araştırmanın sonucunda dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
Sezgin Nartgün ve Kartal (2013)	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri	Çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu; bu görüşlerin, cinsiyete, kıdem ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre değişip değişmediği, son olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Araştırma, Bolu ilinde taşınmalı eğitim-öğretim yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmanın verileri örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçekleri ile toplanmıştır.
Türköz, Polat ve Coşar (2013)	Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü	Çalışmalarında, üretim sektöründe çalışan kişilerin örgütsel güven ile sinizm algı düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında Tekirdağ/Çerkezköy'de üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanlarından tesadüfi olarak belirlenen 371 kişinin görüşleri alınmıştır. Araştırmada çalışanlara örgütsel bağlılık ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği uygulanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık ve güven düzeylerinin yüksek; örgütsel sinizm düzeylerinin ise görece düşük olduğu belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM

4. Örgütsel İntikam Kavramı

İntikam kavramı öç alma kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Öç alma kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2017) “Kötü bir davranış veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi, intikam” olarak tanımlanmaktadır. İntikam temel bir insan dürtüsüdür. İntikam dürtüsü içgüdüsel olarak insanlarda ortaya çıkan bir davranıştır. İntikam sosyal davranış düzleminde önemli bir motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Stuckless, Goranson 1992; Marongui ve Newman 1987). İntikam davranışı insanın kendisine karşı yapılan adaletsizlik ve yanlışlara karşı geliştirmiş olduğu bir davranıştır. Kendisine karşı adil davranmayanlara ve yanlış yapanlara karşı zarar ve eziyet verme güdüsü intikam olarak adlandırılabilir (Stuckless, Goranson, 1992). İntikam, adaletsizliğe karşı yaygın olarak verilen bir cevaptır. Bozulan adaletin yeniden kurulmasına ve algılanan yanlışla yönelik sergilenen zarar verici ve cezalandırıcı tepkilerdir (Koç 2014: 591). İntikam, yapılan kötülüğe karşı mağduriyeti gidermeye yönelik bir çıkış yolu ve tavidir. Bu tavır yani intikam duygusu, öfkeyle gelişen, kinle büyüyen ve öfkenin davranışa dönüşmesiyle sonuçlanan bir süreçtir (Coşar 2011: 306).

İnsanların saldırgan davranış göstermelerindeki en büyük nedenlerden biri de intikam duygusudur. Genellikle insanları saldırgan eylemler gerçekleştirmeye intikam duygusu yöneltmektedir. İntikam davranışına hemen hemen her zaman yoğun öfke eşlik etmektedir ve genellikle karşı tarafa zararın yansması belirli bir süre boyunca devam etmektedir (Daly 1991: 31-39).

İntikam davranışı algılanan adaletsizliği gidermeye ve oluşan eşitsizliği düzeltmeye yönelik bir yaklaşımdır. Kişi, kendisine zarar veren kişi veya örgütten intikam alınca adaletin yerini bulduğunu ve eşitliğin tekrar sağlandığını düşünmektedir (Akın vd. 2012: 79). İntikam davranışının altında birçok sebep yer almaktadır. İnsanlar en çok adaletsizlik karşısında adaletin sağlanması için intikam

davranışına yönelmektedir. İntikam davranışının altında yatan en büyük neden adaletin tekrar sağlanması isteğidir.

İntikam sürecinde duyguların önemi çok büyüktür. Özellikle, kızgınlık ve düşmanlık gibi duygular intikam niyetinin motivasyon kaynağını oluşturur. İntikam davranışları kişiye yönelik olabildiği gibi, örgüte yönelik de olabilir. Yapılan araştırmalar, örgütlerdeki çoğu olumsuz davranışın intikam amacıyla yapıldığını ortaya koymuştur. İntikam niyeti ile intihar, hırsızlık, görevi ihmal, sabotaj ve saldırgan davranışlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Akın vd. 2012: 79). Elde edilen bu veriler, intikam davranışlarının örgütler için son derece olumsuz sonuçlara yol açabildiğini ve önlenmesinin büyük önem taşıdığını göstermektedir.

İntikam ve ceza kavramları bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır, fakat bu iki kavram birbirini tam olarak karşılamamaktadır. Ceza kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2017) “Uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım” ve hukuk tanımında ise “Suç işleyen bir kimsenin yaşantısına, özgürlüğüne, mallarına, onuruna karşı yasaların öngördüğü yaptırım” olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda ceza genellikle haksız ve kurallara aykırı olarak yapılan ihlaller sonucunda verilmektedir. Ceza vermenin kriterleri açık bir şekilde belirtilmektedir ve yetkililerce verilmektedir. Yetkililer, bir örgüt için patron yönetici ve amirlerdir. Mahkemelerde ise suç işleyen bireylere yetkili olan yargıçlar tarafından ceza verilmektedir. Buralarda verilen cezalar bireysel ilişkilerin dışında iş veya toplumsal ilişkilerle ilgilidir. İntikam ise bireysel bir davranıştır.

Örgütlerin intikam davranışlarından kaynaklanan zararlardan korunması isteniyorsa, özellikle intikam niyetinin kaynağını oluşturan adalet konusunda dikkatli olunması gerekmektedir. İnsanlar çalıştıkları örgütlerin adil olmasını, bir adaletsizlik algıladıklarında ise bu adaletsizliğin düzeltilmesini beklemektedir. Eğer yapılan bir yanlışlık sonucu zarar gören kişinin mağduriyeti suçlu veya örgüt tarafından giderilirse, kurbanın intikam almasına gerek kalmaz. Eğer adaletsizlik düzeltilmezse insanlar adaleti kendi elleriyle sağlamanın yollarını aramaya başlar. Dolayısıyla bir örgütte barış isteniyorsa adaletin sağlanmasına özen gösterilmelidir (Akın vd. 2012: 79).

Bir suç işlendiğinde, mağdur olan kişi intikam almayı tercih ederse, intikam davranışıyla, bozulan eşitliği tekrar oluşturmak ve adaleti sağlamak için gayret gösterir. Kişinin kendi bakış açısına göre bu doğal bir durumdur. Kişinin intikam almaya hakkı vardır. Çünkü kendisine zarar verilmiş ve mağdur edilmiştir (Akın vd. 2012: 80).

Bazen, intikamın, mağdurun zarar gören imajının düzelmesini sağlayarak iş performansının artmasını sağlayabileceğini savunan fikirlere rastlansa da, bu alanda çalışan bilim insanlarının tamamına yakını, intikamı, gerek kurban, gerek suçlu ve gerekse de aradaki ilişkiye vereceği zararlar açısından eleştirmektedir (Akın vd. 2012: 81).

4.1. Çalışanları Örgütsel İntikama Yönelten Nedenler ve Örgütsel İntikam Davranışı Biçimleri

Örgütsel intikam davranışları örgütte araç, gereç, malzeme gibi her türlü ekipmana zarar verici eylemler ile onların çalınması, örgütün diğer üyelerine söylenen kötü sözler, dedikodu, onur kırıcı söz ve davranışlar, politik davranışlar, taciz, kaba davranış, tahrip edici davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunlara ayrımcılık, sabotaj, yalan söyleme ve ispiyonlama gibi eylemler de eklenebilir (Demir 2010, 98).

İşgörenler işletme içerisindeki uygulamalarda adil davranılmadığını düşünerek işletmeye karşı olumsuz bir tavır sergileyebilir. İşletme içerisindeki adaletsizlik ve haklar konusundaki ihlallerin sonucunda oluşan intikam duygusu aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir.

4.1.1. Çalışanları Örgütsel İntikama Yönelten Nedenler

Örgütsel intikam niyetinin ve davranışının işgörenin işletme içerisinde yaşamış olduğu bir takım olumsuzluklardan kaynaklandığı söylenebilir. Söz konusu olumsuzluklar literatür kapsamında değerlendirildiğinde şu şekilde sınıflandırılabilir (Ambrose vd. 2002: 948);

-İşleri Kolaylaştırma Düşüncesi

Araştırmalarda iş süreçlerinin zarara neden olabilecek şekilde basitleştirilmesine yönelik teşebbüslerde bulunulduğu görülmüştür. İşleri kolaylaştırmak, işin yapısını değiştirmek değil işlerin yapılışında kural dışı bazı işlemler gerçekleştirmektir. Sürekli olarak eliyle basılı tutması gereken bir düğmeye, bir çalışanın taş koyması bu tür sabotaja örnektir. Burada esas olan, işi yapmamak ya da işi bozmak değil, yorulmamak veya daha az emekle yapmaktır. Bu tür uygulamalar iyi niyetli de olsa ve hatta yararlı da olsa sabotaj anlamına gelmektedir (Altıntaş 2009: 98). Çünkü kurallara aykırı davranılmaktadır. İş kolaylaştırma düşüncesi tasvip edilen sonuçlara tasvip edilmeyen araçlarla ulaşmak olarak tanımlanabilir.

-Güçsüzlük

İşyerinde çalışanların hissettikleri güçsüzlük duygusunun, işletmede özgürlük ve özerklik düzeyinin yetersizliğinden kaynaklandığı öngörülmektedir. Güçsüzlükten kaynaklanan örgütsel intikam, işgörenin kendi güçsüzlük ve açıklarından kaynaklanan dezavantajlı durumu tersine çevirmek için yapmış olduğu sabotaj davranışları şeklinde ifade edilebilir. İşgörenin kendi güçsüzlüğü nedeniyle işin niteliğini değiştirme, yönetilemeyen-denetlenemeyen bir süreç oluşturma çabaları bu davranış kalıbı içerisinde sınıflandırılabilir. Bu tür davranışlara örnek olarak, işgörenin kendi pazarlık gücünü artıracak faaliyetleri ve çalışma planında olmayan molalar alabilmek için işin yapılması aşamasında kullanılan araç/gereçleri, makineleri tahrip etmesi gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda güçsüz hisseden işgörenlerin zarar verici davranışlara yönelebileceği ve böylece kontrol hislerini arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır (Ambrose vd. 2002: 949).

-Hayal Kırıklığı

Örgütsel hayal kırıklığı, işgörenin kendisinin veya işverence belirlenmiş olan hedeflere ulaşması sürecinde maruz kaldığı olumsuz müdahalelerle belirlenen hedeflere ulaşamaması nedeniyle yaşamış olduğu duygusal hal olarak tanımlanabilir. Bu durumda örgütsel intikama neden olan unsur işgörenin yaşamış olduğu hayal kırıklığı duygusu olarak belirtilmiştir. Bu duruma örnek olarak, işgörenin yetersiz

kaynaklardan ötürü işini istediği gibi yapamaması sonucu yaşadığı öfke verilebilir. Söz konusu öfke duygusu örgütsel hayal kırıklığı nedeniyle oluşmaktadır. Hayal kırıklığı nedeniyle hissedilen öfke duygusunun örgütsel intikam davranışını beraberinde getirdiği varsayılmaktadır (Ambrose vd. 2002: 949).

-Sıkıntı veya Eğlence Düşüncesi

Örgütlerde, bireylerin can sıkıntılarını gidermek için örgüt içerisinde yapmış oldukları eylemlerdir. Buradaki temel amaç eğlenmek ve yaşama heyecan katmaktır. Saatin zaman ayarını değiştirmek, yangın alarmını çalıştırmak bu eylemlere örnek gösterilebilir. Araştırmalar, bu tür eylemlerin örgütsel sabotaj ile sonuçlanabileceğini ileri sürmektedirler (Altıntaş 2009: 99).

- Adaletsizlik Algısı

Adaletsizlik algısı çalışanların örgüt içerisinde adil olmayan davranışların olduğuna yönelik inançlarını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde adil olmayan davranışların olduğu inancını taşıyan çalışanların örgüte zarar vermeye yönelik bir gayret içerisinde bulunacakları yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel sabotaj ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda, işinde saygı gösterilmeyen, terfi durumu ihmal edilen, ücretinde artış olmaksızın ilave sorumluluklar yüklenen, yetersiz kaynaklar verilen ve işi ile ilgili konularda yöneticisinin itimat etmediği bir çalışanın gizli gizli örgütten intikam almaya yönelik davranışlarda bulunabileceği ileri sürülmektedir (Altıntaş 2009: 99).

Haksızlığa uğrayan veya haksızlığa uğradığını düşünen çalışanlar yani örgütsel adaletin olmadığı algısında olan çalışanlar saldırgan davranışlar gösterebilmektedirler.

4.1.2. Örgütsel İntikam Davranışı Biçimleri

Amaç/Üretim Karşıtı Davranışlar

İşgörenler görev performansından zaman zaman negatif yönde sapmakta ve bu durum örgüt işleyişini aksatarak, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olmayan tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütün norm ve

değerlerine ters düşen, örgüt üyeleri tarafından bilinçli ve planlı bir şekilde gerçekleştirilen bu davranışlara üretkenlik karşıtı iş davranışları denilmektedir. Günümüzde üretkenlik karşıtı davranışlar hem kişisel hem de örgütsel hayatı tehdit eden ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Polatçı vd. 2014: 4).

Görevlerin doğru bir şekilde tamamlanmasını engelleyen maksatlı başarısızlık üretimden sapmadır. Talimatları takip etmemek, olması gerekenden daha yavaş çalışmak ve işi kasıtlı olarak yanlış yapmak üretimden sapmaya örnek olarak gösterilebilir (Akbaş Tuna 2015: 30).

Üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak intikam alma, bireyin zarar gördüğü veya kendisine yanlış yapıldığını düşündüğü zamanlarda karşı tarafa zarar vermek ve gördüğü yanlış karşısında adaleti yerine getirmek için yapılan davranışları kapsamaktadır. Bu bağlamda intikam alma, bireyin kendisine yapılan bir yanlışa karşılık olarak yaptığı bilinçli bir davranışlardır. (Nayir 2016:132).

Örgütlerde birey ya da grupların bilinçli bir şekilde yazılı ya da sözlü olarak, örgüt kurallarına karşı gelerek, örgütün yapısına, varlıklarına ve ilişkilerine zarar veren tüm davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tanımlanmaktadır (Sezici 2015: 3).

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüte veya örgüt üyelerine kasıtlı zarar verme davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt çalışanları tarafından örgütsel çıkarların göz ardı edilmesi veya örgütsel çıkarların korunmasına yönelik çalışanların kötü niyetli olmalarıdır. Örgüt üyeleri veya örgüt içi gruplar arasındaki anlaşmazlıklar sonucu çalışanların örgüte karşı olumsuz davranış ve tutumlarıdır. Benzer bir şekilde örgütsel adaletsizliğin sonucu örgüt üyelerinin bilinçli olarak örgütsel amaçları benimsememeleridir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların bilinçli ve sistematik olarak örgüt ve örgüt üyelerine zarar vermeleridir. Zarar verme hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman ve kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yapılması biçiminde olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar gibi anti sosyal davranışlardır (Demirel 2009: 122).

Örgüte veya örgüt çalışanlarına yönelik kasıtlı zarar verme güdüsü ile gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışı, literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı “örgüte veya örgütteki diğer insanlara (iş arkadaşları, yöneticiler, müşteriler) zarar veren veya zarar vermek niyetiyle yapılan bilinçli davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Daha genel bir tanım ise, üretim karşıtı iş davranışlarını “örgüt mensubunun, örgütün meşru çıkarlarına aykırı olan kasıtlı davranışları” şeklinde ifade etmektedir. Bununla birlikte örgüte ve üyelerine zarar vermeye yönelik bu davranışlar, örgüt çalışanlarınca yapılan kasıtlı hareketler (saldırganlık, hırsızlık gibi) olabileceği gibi, örgütün kural ve ilkelerine bilinçli olarak uymama, işi düzgün yapmama, özürsüz devamsızlık gibi pasif eylemler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Polatçı vd. 2014: 4).

Üretkenlik karşıtı davranışlar bireyler arası ve örgütsel boyutta olmak üzere iki biçimde değerlendirilmektedir (Demirel 2009: 122-123);

Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar;

Bu tür davranışlar bireylerin kendi aralarında olan ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar zaman zaman birbirlerine karşı kötü niyetli davranmaktadırlar. Bu durum çalışanın bilinçaltında yer alan veya bastırılmış duyguların ortaya çıkması sonucu gerçekleşmektedir. Çalışanlar arası ayrımcılık ve kötü niyet onların iş performansına yansımaktadır. Bireyler arası iş karşıtı davranışlar, düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, küfretmek, ırksal davranmak, iş arkadaşlarıyla üstleriyle alay etmek, kaba davranmak, onları huzursuz etmek gibi davranışlar olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel değer ve normlara ters düşerek kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarların üzerinde tutmalarındır.

Örgütsel Boyutta Üretkenlik Karşıtı Davranışlar;

Örgütsel boyutta üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün bütününe amaç ve hedeflerine yönelik olumsuz davranışlardır. Örgütlerde olumsuz davranışlar, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış ve eğitim literatürlerinde ele alınmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe ise, örgütsel ve durumsal etmenlere daha fazla odaklanılmaktadır. Buna göre, kullanılan kavramlar işyeri sapkınlığı, asosyal

davranış, istenmeyen örgütsel davranış, saldırganlık, misilleme davranışları ve itaatsizlik olarak sayılabilir. Örgüte yönelik üretim karşıtı çalışma davranışları çalışanların doğrudan istihdam edildikleri örgütten intikam alma amaçlı davranışlarıdır.

Örgütlerde genel olarak rastlanan amaç\üretim karşıtı davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demirel 2009: 123- 126):

- Bilgiyi kötüye kullanma,
- Kaynakları kötüye kullanma,
- Zamanı boşa harcama,
- İşe devamsızlık,
- İş i kasten yavaşlatma, meşgul görünme,
- Ayrımcılık,
- Yabancılaşma,
- İş kalitesinin düşüklüğü,
- Madde bağımlılığı,
- Sözlü ve fiziksel saldırılar,
- Güvensizlik,
- Sosyal baskı,
- Mobbing,
- Yönetime karşı gelme, kuralları bilerek uygulamama,
- Örgüt itibarını olumsuz etkileyecek tavır ve konuşmalar.

Çalışan Hırsızlığı

Çalışan hırsızlığı, işyerine ait herhangi bir şeyi çalma olarak ifade edilmektedir. Çalışanın işverenin izni olmadan işyerine ait kaynakları alması ya da

çalışanın çalışmak için harcadığı zaman hakkında yalan söylemesi hırsızlığa örnek olarak verilebilir (Akbaş Tuna 2015: 31)

Örgüt içindeki bireyleri zarara uğratmak, onlara maddi zararlar vermek amacıyla hedef alınan bireylerin sahip olduğu bir takım eşyaları çalmak veya saklamaktır. Genellikle bireylerin, iş eşyaları, özel eşyaları, önlük, kalem, çanta, teknik alet gibi eşyaları çalınmakta veya gizlenmektedir. Çalışanların büyük oranda hırsızlık, sabotaj, mazeretsiz olarak görevde bulunmama ve barbarlık türü davranışlarda bulunduğu tahmin edilmektedir ve bu tür davranışlar hayli maliyetlidir. Bu durum ABD Perakende Endüstrisine yılda 15 milyon dolara mal olmaktadır. Diğer kurnazca “kötü davranış” türlerinin de hem kurumlara hem de üyelerine ekonomik ve psikolojik bedellere yol açması muhtemeldir. Örneğin çalışanlar kasıtlı olarak zaman öldürdüğünde ya da amirlerinin yönergelerini göz ardı ettiğinde, iş performansı ve çalışanlar arasındaki işbirliği bozulmaya meyilli olur. Üretime karşı davranış, kurum üyelerinin, kurumun meşru menfaatlerine ters düşen davranışlarını tanımlar. Algılanan adaletsizlik ve üretime karşı davranış arasında doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur. (Şener 2015: 59).

Bir çalışanın izinsiz olarak kullanmak veya satmak amacıyla organizasyondaki malzeme ve materyalleri alması olan çalışan hırsızlığının çeşitli boyutları vardır. Hırsızlığın bir tarafında küçük değerlerde olan kalem, kâğıt, fotokopi gibi malzeme/materyalin kullanılması veya alınması varken diğer tarafında ise para hırsızlığı gibi organizasyonun değerli mallarının alınması olan büyük hırsızlık bulunmaktadır. İşyerinde hırsızlık davranışında bulunanlar genellikle kendilerini haklı görerek, yaptıklarını meşrulaştırır ve karşılarındakinin bunu hak ettiğini düşünürler. Onlar için bu meşru, haklı bir davranıştır. Shepard ve Durston’a göre işyerinde hırsızlığın önemli nedenleri: İşletmeye karşı sadakatsizlik, sorumsuzluk ve işe karşı memnuniyetsizlik, ilgisizliktir (Şener 2013: 46).

Çalışan hırsızlığı birçok farklı sebebe sahip olmasına rağmen, etkili sebeplerden biri olarak, algılanan adaletsizlik, genel kabul görmektedir. Araştırmalara göre, özellikle çalışan düşük maaş aldığını hissettiğinde, işletme varlıklarını çalma eğilimi artmaktadır. Çalışanlar, işyerinde uygulanan adaletsizlik

olarak algıladıkları sapkın davranışlara karşılık vermeye meyillidirler (Şener 2013: 46).

Sabotaj

Sabotaj, işverene ait mülkiyete zarar verme davranışıdır. Sabotaj, makine ve eşyayı içeren çalışma ortamına zarar verme ya da çalışma ortamını imha etmeye yönelik bilinçli olarak kurallara uymama halidir (Akbaş Tuna 2015: 30-31).

Örgüt mallarına zarar verme amacıyla yapılan birçok davranış gibi, sabotajın özünde de bir misilleme yapmak ya da intikam alma isteğinin olduğu düşünülmektedir. Skarlicki ve Folger (1997) misillemeyi algılanan örgütsel adaletsizliğe tepki olarak adaletsizliğin kaynağını cezalandırmak amacıyla yapılan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Misilleme davranışı tıpkı saldırganlık davranışında olduğu gibi karşı tarafı incitme niyeti taşır, ancak bunun nedeni kişinin yaşadığı haksızlığı telafi etmek istemesidir (Öcel 2009: 24).

Örgütün makinelerine, mülkiyetlerindeki bina ve malzemelere, üretime kasteden böylesi katı eylemler, sermaye sahiplerine üretim ve kar kaybı acısı yaşatma niyetiyle kasten yapılan girişimlerdir. Örgütsel sabotaj, sabotajı yapan işgörenin amaçları doğrultusunda işletmenin operasyonlarını aksatarak elverişsiz hale getirmeye yönelik davranışları, üretimde gecikmeye neden olacak davranışlarda bulunması, işletmenin maddi varlıklarına zarar vermesi, işletme içerisinde iş ilişkilerini tahrip edici davranışlar göstermesi ve diğer çalışanların veya müşterilerin zarar görmesine neden olacak davranışlarda bulunması olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel sabotajın bireyin iş ortamında yaşadığı olumsuzluklara karşı geliştirdiği tepki olduğu vurgulanmaktadır.

Dedikodu

Kişiyi incitmeye, alçaltmaya ve zarar vermeye yönelik konuların başkasına aktarılmasıdır. Çalışanlar aralarında sağlıklı iletişim kuramadıkları zaman karşılıklı söyleyemediklerini intikam almak için birbirlerinin arkasından söyleyebilmektedir.

Hafen (2004) dedikodunun, pozitif ya da negatif kimlik oluşturmada kullanılan zengin bir kişilik, sosyal davranış ve zorunlu değişim ağının kaçınılmaz

bir parçası olduğunu söylemektedir. Ayrıca dedikoduyu, organizasyon sistemini korumada kullanılan bir bilgi ve koruma süreci olarak tanımlamakta, acil kararlarda kullanılması gereksiz, fakat iletişim olaylarını ayrıntılarıyla yorumlamada gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Hafen 2004: 224).

Vajda'ya göre dedikodu, dedikodunun konusunu oluşturan kişiyi, alçaltmaya, incitmeye ve zarar vermeye yönelik yargıların başkasına aktarılması, şeklinde tanımlanmaktadır (Vajda 2006: 1).

Dedikodu gerçekte bir saldırı türüdür, bireyin bilinçli ve bilinçsiz korkuları ile artmaktadır. Bazılarına göre, bireylerin dedikodu yapmama konusundaki sözde sorumlulukları, korktuklarında, kolayca ortadan kalkar, dedikodu yapmadıklarında hayatlarının nasıl olacağı ile ilgili huzursuzlanmakta veya endişelenmektedirler (Vajda 2006: 1).

Dedikodu örgütlere çalışanların doğasının doğal bir sonucu olarak yansımaktadır. Dedikodu, örgüt çalışanlarının başkaları hakkında bilgi edinme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanlar dedikodu yoluyla dedikodusunu yaptıkları insanların yanlışlıklarını ve eksikliklerini tartışarak kendilerini daha iyi hissedebilirler. Bireylerin zaman zaman kendileri ya da başkaları hakkında konuşmaları bireyler adına psikolojik bir ihtiyaçtır. Bireyler bu ihtiyacı gidermek için dedikodu ve söylenti yoluna başvurabilmektedirler. Yine çalışanlar aralarında sağlıklı iletişim kuramadıkları için, karşılıklı söyleyemediklerini intikam almak için birbirlerinin arkasından söyleyebilmektedirler. Bu durum da yine psikolojik bir ihtiyacın tatmin edilme şeklini ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre, dedikodu, içinde bulunduğu ortamı saran, gayri resmi bilgidir (Büte, Özveren 2014: 961).

Dedikodu günümüzde, kişilerin başkalarına karşı olan hoşnutsuzluğunu göstermenin saldırgan bir yolu haline dönüşmüştür (Vajda 2006: 1). Dedikodu ve söylentilerin kurumda yayılması önemsenmediğinde, çoğu zaman zehirli bir yapıya bürünerek kişilerarası ilişkileri zedelemekte ve kuruma yönelik dramatik sonuçlar doğurmaktadır. Dedikodu ve söylentilerin yanı sıra, bir kurumda olumsuz ya da olağan dışı davranışlar ve sözsüz iletişim unsurları da kötü iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Bu davranışlara maruz kalan kişilerde geri çekilme, çekinme,

işe gelmeme, işe geç gelme gibi birçok farklı tepkinin geliştiği görülmekte ve bunun sonucunda kurumun kalitesi yitirmeye başlanmaktadır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu tepkiler diğer çalışanları da etkileyerek kurum içinde yaygınlık göstermektedir. Kurumda dedikodu/söylentilerin ve olumsuz davranışların sayısının artarak genel bir iletişim biçimi haline alması ve bu durumun tüm çalışanlar tarafından doğal kabul edilip olumsuz davranışların artması zararlı iletişimin etkisinin yayılarak, kurumun iklimini zehirlenmeye başladığına işaret etmektedir. Söz konusu edilen zehirli etkiler ilk başta en kolay dağılma yolu olarak dedikodu ve söylentilerle kendini hissettirmektedir (Şener 2013: 49-50).

Dedikodu başkalarının kişisel ve özel durumlarıyla ilgili yapılan konuşmalardır. Dedikodu kimi zaman gerçeklerle ilgili olsa da, kimi zaman da kişilerin birbirlerine durumu iletimi esnasında yanlışlıklar söz konusu olmaktadır. Bu durumun yaygınlaşmasının örgüte zarar verme ihtimali yüksektir.

Geri Çekilme

Çalışanın örgütün istediğinden daha az süre çalışması, çekilme olarak ifade edilmektedir. İşten erken ayrılma, işe devamsızlık yapma, işe geç kalma, molaları olması gerektiğinden daha uzun süre kullanma geri çekilme davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Geri çekilme davranışı, örgüte direkt zarar vermektense çeşitli nedenlerden dolayı bu durumdan kaçma eylemini ifade etmektedir. Geri çekilme diğer intikam davranışlarından farklı olarak direkt örgüte zarar verme düşüncesinden biraz uzaktır. Çalışan adaletsizlikten, tatminsizlikten, stresten veya negatif duygulara neden olan durumlardan uzaklaşmak için geri çekilebilir (Akbaş Tuna, 2015: 32). Özellikle örgütsel adalet eksikliği çalışanları geri çekilme davranışlarına yöneltebilmektedir.

4.2. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri

İşgörenlerde intikam duygusunun oluşması ve intikam duygusu ile bir takım davranışlarda bulunmalarının altında bir takım nedenler yer almaktadır. İşgörenler örgüt içerisindeki uygulamalarda adaletli olmadığına inandıklarında intikam duygusu ortaya çıkabilir. İntikam duygusunun ortaya çıkmasını da rol oynayan nedenler aşağıda sıralanmıştır.

4.2.1. İntikam - Onur İlişkisi

İntikam ve onur, Jon Elster'in "İntikam Normları" adlı yazısının iki ana temasıdır. Bu temalar "onur olgusunun, intikamı anlamının anahtarı" olduğunu ve çeşitli indirgemeci savların hepsinin, intikam normları için tatmin edici bir tanım sağlamakta başarısız olduğunu savunmada hemfikirdir. Elster özellikle intikamın rasyonelliğini "Ben daha genel anlamda rasyonel seçim savlarının, intikamın tüm tanımlarında belirgin bir şekilde yer alan onur olgusunu yakalayabildiğine inanmıyorum" diyerek reddeder (Şener 2013: 55).

Tripp, Biess ve Aquino (2007: 14-16) intikam arzusunu tetikleyen birkaç temel maddeyi ortaya koymuşlardır. Bunların en önemlisi olarak kişinin özkimliğine yönelik zararı öne sürmektedirler. Psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanındaki araştırmacılar özkimliğe yönelik zararın intikam amaçlı davranışların temel nedeni olduğu konusunda birleşmektedirler. Bireyin kendi kişiliğine duyduğu saygıya karşı yapılan olumsuz tavırlar örgütsel intikama neden olabilmektedir.

İntikam algılanan haksızlığı düzeltmek, kinci kişinin özdeğerini geri kazandırmak ve gelecekteki olası haksızlıklardan caydırmak gibi çok çeşitli hedefleri yerine getirir. İntikam kavramında kişisel zarar, adaletsizlik ve haksızlık algıları ve algılanan haksızlıkla bağlantılı olarak "öfke, gücenmişlik ve nefret" merkezidir (Şener 2013: 49-50).

4.2.2. İntikam - Örgütsel Adalet İlişkisi

İntikam davranışı algılanan adaletsizliği gidermeye ve oluşan eşitsizliği düzeltmeye yönelik bir yaklaşımdır. Kişi, kendisine zarar veren kişi veya örgütten intikam alınca adaletin yerini bulduğunu ve eşitliğin tekrar sağlandığını düşünmektedir. Tripp, Bies ve Aquino (2007: 14-15) örgütsel adaletsizliğe karşı yaygınca gösterilen geniş bir davranış çeşitliliğini yedi kategoride gruplandırmıştır:

- İntikam fantezileri,
- Hiçbir şey yapmamak,
- Hususi yüzleşme,

- Kimlik onarımı,
- Sosyal geri çekilme,
- Düşmanlık beslemek,
- Affetme.

Örgütlerin intikam davranışlarından kaynaklanan zararlardan korunması isteniyorsa, özellikle intikam niyetinin kaynağını oluşturan adalet konusunda dikkatli olunması gerekmektedir. İnsanlar çalıştıkları örgütlerin adil olmasını, bir adaletsizlik algıladıklarında ise bu adaletsizliğin düzeltilmesini beklemektedir. Eğer yapılan bir yanlışlık sonucu zarar gören kişinin mağduriyeti suçlu veya örgüt tarafından giderilirse, kurbanın intikam almasına gerek kalmaz. Eğer adaletsizlik düzeltilmezse insanlar adaleti kendi elleriyle sağlamanın yollarını aramaya başlar. Dolayısıyla bir örgütte barış isteniyorsa adaletin sağlanmasına özen gösterilmelidir (Şener 2013: 59).

4.2.3. İntikam – Güç/ Statü İlişkisi

Bir güç ilişkisinde tarafların birbirleri üzerindeki güç arasındaki farklılık onlar için avantaj veya dezavantajı ifade etmektedir. Güç örtülü olarak ötekinin bağımlılığında yatmaktadır. Bu bağımlılık taraflardan birinin diğerinin değerleri üzerinde kontrol sahibi olması ile ilişkilidir. Bunu şu şekilde anlatabiliriz: A' nın B üzerindeki gücü, A' nın B üzerindeki direncin üstesinden gelebilme derecesidir (Şenturan 2014: 80-81).

Aquino ve arkadaşlarına (2006) göre; kurban eğer suçluya göre alt statüdeyse intikam alması zorlaşır çünkü suçlu kendisinden tekrar intikam almak için daha iyi imkanlara sahiptir. Bir kişi, alt kademedeki başka bir kişi tarafından zarara uğratıldıysa, zarara uğrayan, sahip olduğu mevki gücünden dolayı, intikam alma konusunda korku duymaz. Bu süreçte, insanların kendilerini korumak için, intikam davranışlarında bulunmadan, karşı tarafın alınan intikama nasıl bir karşılık verebileceği konusunda düşündükleri ve buna göre hareket ettikleri görülmektedir (Şener 2013: 59).

Birçok çalışma, bir kişinin konumu ya da gücünü eksiltme çabalarının intikama güdülediğini öne sürmektedir. Örneğin, aşırı eleştirici, beklentileri normalin üzerinde olan ve astlarıyla ilişkilerinde çok sert hatta zalim olan patronlar, intikam fikirlerini ve duygularını tetikleyebilirler. İntikamı tetikleyen diğer olaylar, yıkıcı eleştiri, bir astı ya da çalışma arkadaşını mahcup etmeyi amaçlayan toplum içi olay ya da çalışanın patron ya da çalışma arkadaşı tarafından haksız yere suçlanmayı içerir (Şener 2013: 60).

4.2.4. İntikam- Affetme İlişkisi

İşyerinde şiddet ve saldırganlık içeren davranışlar hem işverenler hem de çalışanlar üzerinde etkili olan önemli konular arasında yer almaktadır. Saldırgan davranışlar oldukça çeşitlidir. Bu tepkiler şöyledir; intikam peşinde koşma, hiçbir tepki vermeme, kişisel meydan okuma, kin ve düşmanlık besleme, uzlaşma sağlama ve affetme olarak sıralanmaktadır (Yılmaz 2014: 91).

Örgütlerde adaletsizliğe uğradığını veya mağdur edildiğini düşünen kişilerin tamamı intikam davranışlarına yönelmez. Bazıları da affetmeyi tercih edebilir. Affetme, karmaşık, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Affetmede yalnızca, suçluya yönelik olan olumsuz duyguların ve yargıların görmezden gelinmesi yoktur, aynı zamanda suçluya şefkat, merhamet, yardımseverlik ve sevgiyle yaklaşmak vardır. Affetme davranışında kurban, yaşadığı negatif duyguları pozitif duygularla değiştirir ve suçluya yönelik olumlu bir yaklaşım içine girer. Affeden kişi aynı zamanda suçluyla uzlaşmak için gayret gösterebilir. Saldırgan bir davranışa maruz kalmış ve bu yüzden mağdur olmuş bir insanın yalnızca olanları unutmakla kalmayıp, saldırgana karşı şefkat, merhamet, yardımseverlik ve sevgiyle yaklaşması kolay gözükme de, araştırmalar bunun mümkün olduğunu göstermektedir. Bir adaletsizlik algılandığında intikam niyeti kadar, affetme eğiliminin de yaygın olduğu belirlenmiştir. Buna örnek olarak bir suçun kurbanı olan insanların %41'inin, en adil yaklaşımın "suçluların rehabilite edilmesi" olduğunu ifade etmiş olmaları ve kurbanlardan yalnızca %29'unun suçluların mutlaka cezalandırılması gerektiğini savunmuş olmaları gösterilebilir (Akın vd. 2012: 81).

Affetme, genel olarak üç alt boyutta ele alınmaktadır; Bireyin kendisini affetmesi, başkalarını affetmesi ve hiç kimsenin sorumlu olmadığı bazı durumları affetmesi. Bireyin kendini affetmesinde, kişinin bilerek veya bilmeyerek yaptığı bir yanlışlıktan dolayı kendini suçlamaktan vazgeçmesi söz konusudur. Başkalarını affetmede, kişinin kendisine zarar veren kişiyi affetmesi vardır. Sorumlusu belli olmayan olayların affedilmesinde ise, kişi bir olaydan zarar görerek mağdur olmakta, bu mağduriyete sebep olan kişiyi bilmemekte ve bu durumu affetmektedir (Akın vd. 2012: 81).

Affetme kavramı temelde, dinlerin ve felsefenin ilgi alanına girmektedir. Affetme, iki açıdan incelenebilmektedir. Bunlardan biri, kişinin kendi yaptıklarından dolayı kendi kendini bağışlamasıdır. Bu tür affetme, çoğunlukla dinlerin ilgi alanına girmektedir. Bir insanın ilahi bir varlık tarafından hangi koşullarda, niçin ve nasıl bağışlanacağı, birçok dinde, bir takım kurallar tarafından ifade edilmektedir. Diğer yandan, daha çok felsefe ve psikolojinin ilgi alanına giren affetme ise; bir bireyin kendisini inciten başka bir bireyi affetmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle affetme, felsefede, ahlâkla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Basit olarak; ahlâklı, iyi, doğru ve güzel olanı aramak, buna uygun olarak davranmak biçiminde tanımlandığı zaman, affetme, ahlâklı ya da erdemli olmanın bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Affetme, incinme durumunda erdemli olmanın gereklerinden biri olarak kabul edilebilmektedir (Şener 2013: 61-62).

Affetme davranışının felsefi kaynağı araştırıldığında karşımıza dini inançlar çıkmaktadır. Affetme davranışının kökleri dini inançların içerisinde yer alır. Affetme davranışı ile ilgili yaklaşımlar dünyadaki bütün büyük dinlerde bulunmaktadır. İslam, Hristiyanlık, Musevilik, Budizm ve Hinduizm gibi dünyadaki büyük dinlerde affetme, erdemli bir davranış olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda dindarlık düzeyi yüksek olan insanların intikam niyetinin daha düşük, affetme eğiliminin ise daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Akın vd. 2012: 81).

4.3.Örgütsel İntikamla İlgili Bazı Çalışmalar

Örgütsel İntikam üzerine yapılan araştırmalar çok fazla değildir. Örgütsel intikam ile ilgili olarak yapılan ve ön plana çıkan çalışmalara tezin bu kısmında yer verilecektir.

Akın vd. (2012) yapmış oldukları çalışmada örgütlerde çalışanların affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlıkları arasındaki ilişkiler ile affetme eğiliminin ve intikam niyetinin çalışanların ruh sağlıkları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma, Kayseri ve Yalova'da çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında 290 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, insanların başkalarını ve bazı durumları affetmeleriyle ruh sağlıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, bireylerin intikam niyetleriyle ruh sağlıkları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise affetme eğiliminin ruh sağlığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ve intikam niyetinin ruh sağlığı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler itibarıyla de işçilerin ruh sağlıklarının yöneticilerinkine göre daha yüksek olduğu, yine işçilerin intikam niyetlerinin yöneticilerinkine kıyasla daha düşük olduğu, evlilerin affetme eğilimlerinin bekârlarinkine göre daha yüksek olduğu, bekârların ruh sağlığının evlilerinkine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2014: 87-105) konaklama işletmelerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, mağduriyet algısındaki artışın affetme eğilimini olumsuz yönde, intikam niyetini ise olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmanın diğer bir sonucu çalışanların uzun süre saldırgan davranışlara maruz kalmaları durumunda kolaylıkla intikam almayı seçebilecekleri yönündedir. Bu açıdan araştırma sonuçları müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetinin de önemli olduğunun konaklama işletmeleri yöneticileri ve turizm araştırmacıları tarafından dikkatle alınması gerekliliğini göstermiştir.

Stuckles ve Goranson (1992: 25-42) tarafından gerçekleştirilen araştırma erkeklerin intikama yönelik olumlu tutumlarının daha fazla olduğu iddiasını desteklemektedir. Ayrıca yazarlar intikam ve kişilik özelliği olarak öfke arasında azımsanamayacak bir doğru orantı bulmuşlardır. Bu tür bulgular erkeklerin genel saldırganlık ölçeklerinde daha yüksek skor aldığını rapor eden önceki araştırmalarla da tutarlıdır.

Yazınsal alan incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel intikam arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin olmadığı kanısında olan işgörenlerin,

Çalıştıkları işletmelere ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular besleyebilmektedirler. Buna bağlı olarak örgütsel intikam olgusu ortaya çıkmaktadır sonuçlarına ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİNİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL SINIZM VE ÖRGÜTSEL İNTİKAM DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK HİZMETLERİ UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları

Araştırmaya ilişkin sorunun tespit edilmesinde takip edilen yaklaşım şu şekilde özetlenebilir. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet düzeyinin yüksek olmasının işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan örgütsel adalet düzeyinin düşük olmasının ise örgütlerde örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışlarının ortaya çıkmasına neden olacağı literatürde yer alan varsayım ve araştırma sonuçlarına dayanılarak söylenebilir. Literatüre göre örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamakta, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışları göstermelerini ise engellemektedir. Örgütsel adalet düzeyinin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerindeki bu etkisi örgütler için büyük önem arz etmekte olup örgütlerin çalışma süreçleri üzerinde olumlu/olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın problemi araştırmanın uygulama alanı olan Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışanların örgütsel adalet düzeyini belirlemek ve örgütsel adalet düzeyinin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek ile ilgilidir. Araştırmanın problemi konuya ilişkin literatür taraması temel alınarak sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın problem alanının yukarıda belirtildiği şekilde sınırlandırılmış olması sonucunda problemi ifade eden araştırma sorusu ve alt soruları aşağıda belirlenmiştir.

Araştırmanın temel sorusu “Algılanan örgütsel adalet düzeyinin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkisi nedir?” olarak ifade edilebilir.

Araştırma sorusu kapsamında aşağıdaki alt sorulara yanıt aranmaktadır.

- *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi var mıdır?*
- *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel sinizm davranışı üzerinde etkisi var mıdır?*
- *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel intikam davranışı üzerinde etkisi var mıdır?*

Araştırma sorusu kapsamında problemi etkileyen değişkenler ve aralarında tahmin edilen ilişkiler araştırmanın modeli kısmında ele alınmıştır.

Tezin geri kalan kısmında hastane adı uzun olduğu için “Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi” olarak anılacaktır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma problemi, araştırmanın temel sorusu ve alt soruları dikkate alınarak araştırmanın genel ve alt amaçları belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın temel amacı;

“Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışlarına olan etkisini araştırmaktır”.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek amacıyla belirlenen hedefler (alt amaçlar) şu şekilde sıralanabilir:

- *Araştırma kapsamındaki Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerini araştırmak.*

- *Araştırma kapsamındaki Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini araştırmak.*
- *Araştırma kapsamındaki Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde çalışanların örgütsel sinizm davranışı düzeylerini araştırmak.*
- *Araştırma kapsamındaki Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde çalışanların örgütsel intikam davranışı düzeylerini araştırmak.*

5.3. Araştırmanın Modelinin Hipotezleri

Hipotez kuramsal çalışmalarda kavramları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanılır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden köprü işlevi görmektedir (Bacharach, 1989). Hipotez, araştırmacının, araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder. Birçok durumda hipotezler, araştırmacının değişkenler arasında var olduğunu düşündüğü ilişkilere dair öngörüleridir (Altunışık vd. 2010: 29).

Bu araştırma kapsamında öncelikle temel hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra ise örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikamı ifade eden değişkenler arasındaki etkileşimi ele alan hipotezler kurulmuştur.

Temel Hipotezler

H1: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi vardır.

H2: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel sinizm davranışı göstermeleri üzerinde etkisi vardır.

H3: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel intikam davranışı göstermeleri üzerinde etkisi vardır.

Faktör Düzeyinde Hipotezler

Etkileşim Adaleti

- 4a. Etkileşim adaleti Özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

- 4b. Etkileşim adaleti Vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 4c. Etkileşim adaleti Nezaket davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 4ç. Etkileşim adaleti Centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 4d. Etkileşim adaleti Sivil Erdem davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 4e. Etkileşim adaleti Duygusal sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 4f. Etkileşim adaleti Bilişsel sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 4g. Etkileşim adaleti Davranışsal sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 4h. Etkileşim adaleti İntikam davranışının nedenleri üzerinde etkiye sahiptir.
- 4ı. Etkileşim adaleti İntikam davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

Dağıtım Adaleti

- 5a. Dağıtım Adaleti Özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 5b. Dağıtım Adaleti Vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 5c. Dağıtım Adaleti Nezaket davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 5ç. Dağıtım Adaleti Centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 5d. Dağıtım Adaleti Sivil Erdem davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 5e. Dağıtım Adaleti Duygusal sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 5f. Dağıtım Adaleti Bilişsel sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 5g. Dağıtım Adaleti Davranışsal sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 5h. Dağıtım adaleti İntikam davranışının nedenleri üzerinde etkiye sahiptir.
- 5ı. Dağıtım adaleti İntikam davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

Süreç (Prosedür) Adaleti

- 6a. Süreç Adaleti Özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 6b. Süreç Adaleti Vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 6c. Süreç Adaleti Nezaket davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 6ç. Süreç Adaleti Centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 6d. Süreç Adaleti Sivil Erdem davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- 6e. Süreç Adaleti Duygusal sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 6f. Süreç Adaleti Bilişsel sinizm üzerinde etkiye sahiptir.
- 6h. Süreç adaleti İntikam davranışının nedenleri üzerinde etkiye sahiptir.
- 6ı. Süreç adaleti İntikam davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

5.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bilimsel araştırmaların amacı, sistemli, düzenli, sınıflandırılmış ve aralarında bağları kurulmuş bilimsel bilgilere ulaşmak ve bu nitelikteki bilgileri üretmektir. Dolayısıyla bilimsel araştırmanın sağlayacağı bilgiler gelişigüzel elde edilmiş bilgiler olmayıp, bilimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan, sistematik bilgilerdir. Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemleri ilkeleri izlenerek bilgi üretilmesidir (Kılınç 2003: 17-18).

Bu araştırmada “betimleyici” araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili analizlerde ve çalışma kapsamında belirlenen değişkenler arasındaki etkileşim ile ilgili analizlerde betimsel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

Betimleyici araştırmalar, olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgilere sahip olunmasını sağlayan ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalardır. Betimleyici araştırmalar bize o olgunun niçin öyle olduğunu, o ilişkinin niçin öyle kurulduğunu açıklamazlar, onun yerine olgularda neyin olduğunu, nelerin neler ile birlikte olduğunu bildirirler. Betimleyici araştırmaların sonuçları, yüzde tabloları, grafikler ile gösterilir ve değişkenler arasında ilişkilerin (korelasyonun) varlığı veya yokluğu saptanır (Arslanoğlu 2012: 4).

Betimleyici araştırma yaklaşımı kapsamında değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırma bir olguyu daha geniş ölçüde anlamak ya da tanımlanmış bir problemi belirginleştirmeye katkı sağlamak için yapılan araştırmalardır. Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırmalar, bir anlamda ön araştırma niteliği taşımaktadırlar. Aynı zamanda bir olgunun daha iyi anlaşılmasını ve problemin netleştirilmesini ve çalışılacak önemli değişkenleri tanımlamaya yönelik araştırmalardır. Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırmalar, pilot çalışmalar, anket uygulamaları, ikincil verilerin analizi, vaka analizleri ve odak gruplar olmak üzere birkaç şekilde yapılabilmektedirler (Gates ve McDaniel 2010: 43).

Bu araştırmada betimleyici araştırma yaklaşımının tercih edilmesinin temel nedeni, Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde algılanan örgütsel adalet düzeyi ile çalışanlarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışlarını göstermeleri arasındaki etkileşimi ortaya koyan yeterli düzeyde araştırmanın yapılmamış olmasıdır. Bu araştırma yoluyla bu dört olgu arasındaki ilişkilerin betimlenmesine katkı sağlanacaktır. Değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik araştırma yaklaşımının kullanılma nedeni ise; araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için araştırmanın temel kavramları ve alt kavramları çerçevesinde belirlenen değişkenlerin tanımlanmasıdır. Yukarıda adı geçen dört değişkenin bir arada Türkçe literatürde incelenmediği görüldüğü için bu çalışmayı yapmaya karar verilmiştir.

Nicel araştırmanın sahip olduğu özelliklerinden dolayı, bu çalışmanın amacını gerçekleştirmek için uygun araştırma metodu olduğu varsayıldığından bu araştırmada “nicel araştırma yöntemi” kullanılmıştır. Hipotezler etki üzerine oluşturulduğu için ilişkisel nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemin kullanılmasının bir diğer nedeni ise araştırma konusunun kavramsal çerçevesinin oluşmuş olması ve kuramsal temellerinin tespit edilmiş olmasıdır.

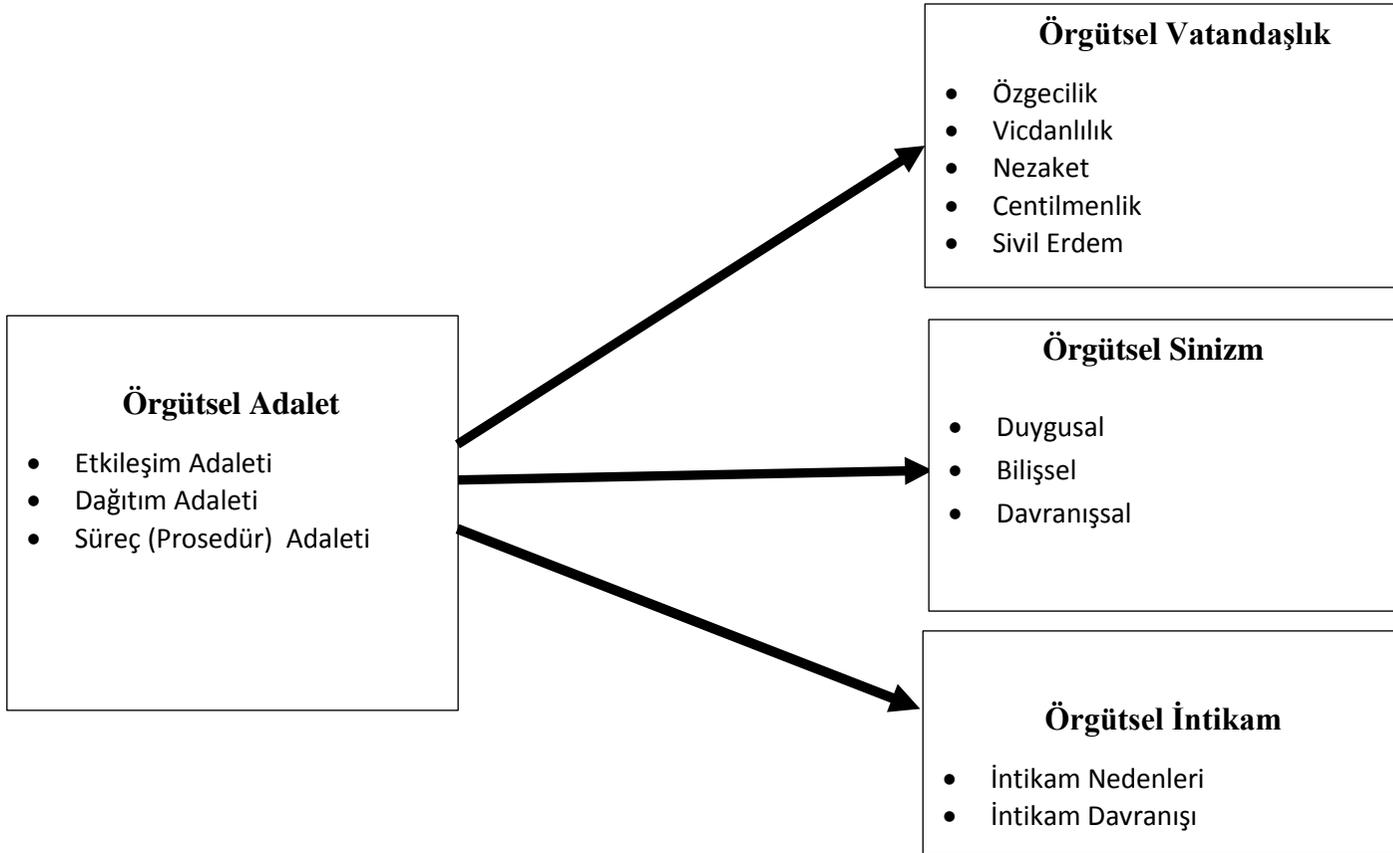
5.3.1. Araştırma Modeli

Bilimsel araştırmalarda model konusu farklı açılardan ele alınmaktadır. şimşek (2007:3-4) model geliştirme ile ilgili olarak üç tarz stratejiden bahsetmektedir. Bunlar:

- Doğrulayıcı modelleme stratejisi
- Alternatif modeller stratejisi ve
- Model geliştirme stratejisidir.

Bu çalışmanın model stratejisi, model geliştirme stratejisidir. Model geliştirme stratejisi bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır (şimşek 2007: 4). Bu çalışmada araştırmanın

temel kavramları ve değişkenleri arasında öngörülen ilişkilere dayanılarak Şekil 4’te bir araştırma modeli geliştirilmiş ve analiz sonuçlarına göre model test edilmiştir.



Şekil 4.Araştırma Modeli

Araştırma modelde yer alan kavramlar ve bu kavramların belirli değişkenleri ile sınırlıdır. Aşağıdaki şekilde gösterilen araştırma modeli örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam değişkenlerini açıklayan literatür incelemesindeki çalışmalar dikkate alınarak ortaya konulmuştur.

Araştırmanın modelinde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam arasında ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu ilişki literatürdeki çalışmalarda da ifade edilmiştir. Ancak bu ilişkiler her kavramın belirli alt değişkenleri dikkate alınarak test edilmemiştir. Araştırmanın modeli bu ilişkilerin belirli bir çerçevede test edilmesine olanak tanımaktadır.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapmakta olan tüm akademik ve idari çalışanlar oluşturmuştur. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan personel sayısı unvanlarına göre aşağıda sunulmuştur;

Tablo 8. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Personel Sayısı

Akademik Personel		İdari Personel	
Profesör	88	İşletme Müdürü	1
Doçent	34	Hastane Müdür ve Yardımcısı	5
Yardımcı Doçent	71	Şef ve Ayniyat Saymanı	4
Öğretim Görevlisi	1	Bilgisayar İşletmeni	101
Araştırma Görevlisi	253	Uzman	5
Uzman	1	Mühendis	3
Toplam	448	Teknisyen-Tekniker-Sosyal Çalışmacı	17
		Biyolog	18
		Psikolog-Fizyoterapist-Eczacı	11
		Diyetisyen-Sağlık Fizikçi	5
		Başhemşire-Hemşire-Sağlık Memuru	344
		Ebe	9
		Sağlık Teknikeri-Teknisyeni	140
		Laborant	2
		Hizmetli-Hasta Bakıcı-Gassal-İmam	27
		Toplam	692

Bu araştırmada, araştırmanın evreni akademik ve idari personel sayısının toplamı 1140 kişidir. Bu evrenden basit tesadüfi yöntemle örneklem belirlenerek en az örneklem sayısı sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

Yapılan hesaplamalarda örneklem %95 güven aralığı ($\sigma=0,05$), örneklem hatası $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için 295 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanlara 600 adet anket dağıtılmıştır. Geri toplanamayan ve araştırmaya uygun olmayanlar çıkarıldıktan sonra 455 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının geçerlilik ve güvenilirlik katsayısı ön uygulama yapıldıktan sonraki analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bu kapsamda 26.01.2018 - 05.02.2018 tarihleri arasında Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde 100 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler SPSS 23 paket programına girilerek ön analizler yapılmıştır. Ön uygulamada elde edilen veriler çalışmaya dahil edilmemiştir. Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur;

Tablo 9. Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değerleri	Standartlaştırılmış İfadelere Göre Cronbach Alpha	N
,923	,927	100

Tablo 13'de görüldüğü üzere tüm ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ,923'tür. Bu katsayı ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir. Nitekim ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının sınıflandırmasına göre;

Tablo 10. Alfa Katsayısı'nın Güven Aralıkları

0,000	0,400	Güvenilir değil
0,401	0,600	Güvenirlik düşük
0,601	0,800	Ölçek oldukça güvenilir
0,801	1,00	Yüksek derecede güvenilir

Kaynak: Kalaycı 2010: 266.

Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin olduğu tespit edilmiştir. Ön uygulama sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda asıl uygulamaya geçilmiştir.

Anket formu beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hastane ve çalışanlarla ilgili tanıtıcı bilgiler, ikinci bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin sorular, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin sorular, dördüncü bölümde örgütsel sinizm davranışına ilişkin sorular, beşinci bölümde ise örgütsel intikam davranışına ilişkin sorular yer almaktadır.

İlk bölümde demografik özellikler ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde; anket uygulanan çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, hastanedeki görevi, hastanedeki çalışma süresi, çalışma şekli, günlük çalışma süresi, mesleği isteyerek seçip seçmedikleri ve işlerinden memnun olup olmadıkları ile ilgili bilgileri elde etmeye yönelik sorular mevcuttur.

İkinci bölümde ise, örgütsel adalet ile ilgili sorular yer almaktadır. Örgütsel adalet düzeyini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirlik uygulamasını üzerine Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma” adlı çalışmada kullanılan ve Türkçeye uyarlanan 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; Prosedür adaleti ile ilgili 6 ifadenin güvenilirlik katsayısı ,851, etkileşim adaleti ile ilgili 9 maddenin güvenilirlik katsayısı ,941, dağıtım adaleti ile ilgili 5 ifadenin güvenilirlik katsayısı ,748 olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise ,905 olarak tespit edilmiştir. Gürbüz ve Mert (2009), Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddeden oluşan ve Türkçe 'ye uyarlanması yapılan ölçeğin, genel olarak, geçerlik ve güvenilirlik açısından yeterli

olduğunu ifade etmişlerdir. Tablo 15’ de Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış İfadelere Göre Cronbach Alpha	İfade Sayısı
,980	,980	20

Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sorular sorulmuştur. Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw’ın (1999) çalışmalarında kullanmış oldukları Örgütsel Vatandaşlık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerliliği ve güvenilirliği Basım ve Şeşen (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması” isimli çalışmada yer almaktadır. Yapılan bu çalışmada kullanılan 15 maddelik ölçeğin araştırmacıların yaptıkları “faktör analizi” sonucunda yapı geçerliliği sınanmış ve boyutlarla ilgili yüksek güvenilirlikler bulunmuştur. Çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık değişkenlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları diğergamlık, 82, vicdanlılık, 75, nezaket ,86, centilmenlik ,81, sivil erdem ,78 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise ,89 olarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda Türkçe ölçeğin, orijinal ölçekle benzer bir faktör yapısına sahip olduğu ve yakınsama geçerliliğine sahip olması nedeniyle, Türkiye’de yapılacak araştırmalar için geçerli bir ölçek olduğu değerlendirilmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	Standartlaştırılmış İfadelere Göre Cronbach Alpha	İfade Sayısı
,957	,957	19

Dördüncü bölümde örgütsel sinizm davranışına yönelik sorular ve çalışanların hastanelerdeki örgütsel sinizm davranışını ölçen sorular sorulmuştur. Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği” adlı çalışmada 13 maddelik ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve ölçek Türkçe’ye çevrilmiştir. Geçerlilik değerlendirmesinde, örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısını tespit etmek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre söz konusu ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi; duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu bir yapı sergilediği ve Türk örneklemeden elde edilen verilerle de bu boyutların doğrulandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları ölçek geneli için 0,91, duygusal alt boyut için 0,94, bilişsel alt boyut için 0,87 ve davranışsal alt boyut için 0,82 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sinizm ölçeğinin Türkiye’deki ilgili örneklem grubundan toplanan verilere göre geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Turgut ve Akbolat’ın (2017) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında da söz konusu anket kullanılmıştır. Sağlık sektöründe yapılmış bir çalışma olması nedeniyle örgütsel sinizm ölçeği bu çalışmadan alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış İfadelere Göre Cronbach Alpha	İfade Sayısı
,962	,963	13

Beşinci bölümde örgütsel intikam davranışına yönelik sorular sorulmuştur. Örgütsel intikam ölçeği, örgütsel intikam ile ilgili literatür taranarak tarafımızdan geliştirilmiştir. Anket soruları hazırlanırken aşağıdaki aşamalar izlenmiştir (Baş 2013: 49-68);

- Problemin tanımlanması; örgütsel intikam ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olması ve yapılan çalışmalarda örgütsel intikamdan çok kişisel intikam duygusuna yönelik soruların sorulmuş olması yeni bir ölçek oluşturma ihtiyacını doğurmuştur.

- İfade yazımı: çalışanları intikam niyetine ve davranışına yönelten nedenler teorik olarak araştırılmış ve söz konusu nedenler ifade olarak yazılmıştır.
- Uzman görüşü alma: teoride yer alan nedenler doğrultusunda yazılan ifadeler ilgili uzmanların görüşünü alarak yeniden şekillendirilmiştir.
- Ön uygulama ve ankete son şeklini verme: anket 26.01.2018 - 05.02.2018 tarihleri arasında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde 100 kişiye ulaşılarak ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamada elde edilen verilerin analizi sonucunda Örgütsel İntikam ölçeğinin Güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri: ,963) yüksek çıkmıştır. Bu doğrultuda ölçeğe son hali verilmiştir.

Ölçeğin son halinde toplam 19 soru bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucu Tablo 18’ de verilmiştir. Ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14. Örgütsel İntikam Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış İfadelere Göre Cronbach Alpha	İfade Sayısı
,967	,967	19

Anketler yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Yüz yüze görüşmelerle anket doldurulması, cevaplama oranının yüksek olması ve daha doğru veriler elde etmeye imkân tanınması yönünden tercih edilmiştir.

Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam düzeyini belirlemek için kullanılan ölçeklerin tümünün soruları 5’li likert ölçeği şeklindedir. İlgili değişkenler içerisinde yer alan ifadelere verilecek cevaplar;

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum

5. Kesinlikle katılıyorum

olarak derecelendirilmiştir.

5.6.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Nitelikleri

Buna göre araştırmanın değişkenleri iki grupta ele alınmıştır. Birinci grupta yer alan değişkenler bağımsız değişkenler niteliğindedir. Bu değişkenler Örgütsel Adalet düzeyi kapsamında;

- Etkileşim Adaleti
- Dağıtım Adaleti
- Süreç (Prosedür) Adaletidir.

Buna karşın ikinci grupta yer alan değişkenler ise bağımlı değişkenler olup örgütsel vatandaşlık kapsamındaki; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdemdir. Örgütsel sinizm kapsamında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmdir. Örgütsel intikam ile ilgili alt değişkenler ise örgütsel intikam nedenleri ve örgütsel intikam davranışıdır.

Araştırma modelinde belirlenen bu değişkenler arasındaki ilişkiler, örgütlerin çalışanlarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışı göstermelerinin, örgütlerin örgütsel adalet düzeylerine göre değiştiği yönünde tanımlanmıştır. Modelin, araştırma verilerine göre test edilmesi bu ilişkilerin hangi şekilde ortaya çıktığının anlaşılmasını sağlayacaktır.

5.9. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları, araştırma süreci, değişkenleri ve yöntemi ile ilişkilidir.

Araştırmanın sürecine ilişkin varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde görev yapan çalışanların araştırma konusu hakkında bilgi sahibi oldukları,

- Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde görev yapan çalışanların araştırma kapsamında veri toplamak için oluşturulan anket sorularına doğru cevaplar verdikleridir.

Araştırmanın yöntemi ile ilgili varsayım ise konunun nicel yöntem ve veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceğidir.

5.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanabilir;

- Araştırmanın alanı araştırmanın gerçekleştirildiği üniversite bünyesinde ve aynı şehirde faaliyet gösteren Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmanın nedeni zaman ve bütçe kısıtları olarak gösterilebilir.
- Ayrıca bazı Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının araştırmaya katılmak istememeleri sonucunda araştırma çalışmaya katılan ve destek veren çalışanlar ile sınırlıdır.
- Diğer taraftan Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının sık sık başka anket çalışmaları gelmesinden dolayı anketi cevaplamaya zaman ayıramamaları, ilgisiz davranmaları araştırmanın bir başka sınırlılığı olarak gösterilebilir.

5.11. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırmada elde edilen anket formları genel olarak gözden geçirilmiş, eksik, işaretlenmemiş veya gelişigüzel doldurulmuş formlar analize alınmamıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS 23.00 istatistik programına girilmiştir. İlk olarak sayısal hesaplamalara olanak tanınması bakımından veriler kodlanmıştır.

Verilerin kodlanmasını takiben ikinci olarak verilere normallik testleri yapılarak verilerin dağılımı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri yapılmıştır. Yapılan teste ilişkin sonuçlar Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 15. Normallik Testleri Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Etkileşim Adaleti	,134	455	,201	,917	455	,327
Dağıtım Adaleti	,143	455	,200	,915	455	,326
Prosedür Adaleti	,146	455	,198	,920	455	,324
Özgecilik	,166	455	,200	,887	455	,326
Vicdanlılık	,151	455	,201	,922	455	,327
Nezaket	,166	455	,201	,911	455	,323
Centilmenlik	,167	455	,153	,863	455	,301
Sivil Erdem	,166	455	,160	,872	455	,301
Duygusal Sinizm	,197	455	,165	,809	455	,303
Bilişsel Sinizm	,146	455	,151	,906	455	,325
Davranışsal Sinizm	,151	455	,163	,905	455	,315
İntikam nedenleri	,194	455	,203	,888	455	,325
İntikam davranışı	,199	455	,203	,827	455	,321
Örgütsel Adalet	,140	455	,201	,929	455	,325
Örgütsel Vatandaşlık	,144	455	,200	,929	455	,324
Örgütsel Sinizm	,127	455	,159	,913	455	,308
Örgütsel İntikam	,156	455	,203	,901	455	,321

Yapılan normallik testleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu aşamada verilere parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılabilmesine karar verilmiştir. Daha sonra kullanılan anket formundaki ifadelerin anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte betimsel ve tarama türü araştırmalarda frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi genel eğilim ve dağılım ölçüleri kullanıldığından araştırmanın amacına ve yöntemine uygun olduklarından dolayı verilerin analizinde belirtilen analizler kullanılmıştır (Yavuzcan, 2016: 5).

Bu araştırmada ana değişkenler arasındaki etkileşimi tespit etmek için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca alt değişkenler arasındaki etkileşimi tespit etmek için çok değişkenli istatistiksel analizler de kullanılmıştır. Bu kapsamda çoklu regresyon analizi uygulanan analizlerin başında gelmektedir. Çoklu regresyon analizinin kullanılmasındaki amaç, değişken sayısının ikiden fazla olması ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemektir.

5.12. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Araştırma bulgularının sunulmasında aşağıda belirtilen şekilde bir yol izlenmiştir. Bulguların sunumunda ilk olarak, araştırma kapsamında yer alan hastaneye ilişkin demografik özelliklere ait “frekans ve yüzde dağılımlarına” yer verilmiştir. İkinci olarak çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam değişkenlerine ilişkin “bulgulara” ve “faktör analizi” sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sinizm tutum ve davranışları ve örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde etkisine ilişkin “çoklu regresyon” sonuçlarına yer verilmiştir.

5.12.1. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Algularına ve Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkan faktörleri belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin kullanılmasının nedeni araştırmanın temel amacının Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin belirlenmesi, çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sinizm tutum ve davranışları ile örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerine etkisini tespit etmektir. Öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğu test edilmelidir. Bunun için KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Barlett Testi sonucuna göre sig. (anlamlılık) değerinin anlamlı çıkması, veri setinin aktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. (Kalaycı vd. 2010). KMO testinden elde edilen değer 1'e yakınlaştıkça mükemmel, 0.50'nin altına ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl 2007).

Örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeni altında yer alan 3 adet faktörün toplam varyansın % 73,345'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. **KMO örneklem yeterliliği ise %97,5'dir.** Bartlett's küresellik testine göre faktör analizi uygulanabilir (χ^2 : 10319,246; sig: ,000). Faktör analizi için

önemli diğer bir veri de normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle ait **Cronbach Alfa değeri ise 0,98** çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda Örgütsel adalet algı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 3 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin sonuçlar Tablo 20' de sunulmuştur.

Tablo 16. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör Yüklü	Ortalama
Faktör 1. Etkileşim Adaleti 1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar. 2. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. 3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler. 4. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler. 5. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar. 6. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar. 7. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırılar. 8. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırılar. 9. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	,819 ,819 ,795 ,782 ,757 ,738 ,677 ,670 ,666	3,93
Faktör 2. Dağıtım Adaleti 10. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. 11. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum. 12. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. 13. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum. 14. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,755 ,754 ,737 ,696 ,672	4,05
Faktör 3. Prosedür Adaleti 15. İşle ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır 16. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarla yeniden görüşülmesini isteyebilirler. 17. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler. 18. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. 19. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. 20. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,730 ,719 ,717 ,638 ,622 ,589	4,08

Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeni altında yer alan 5 adet faktörün toplam varyansın % 44,420'sini

açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. **KMO örneklem yeterliliği ise %89,7'dir.** Bartlett's küresellik testine göre faktör analizi uygulanabilir (χ^2 : **7471,818**; sig: **,000**). Faktör analizi için önemli diğer bir veride normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler için **Cronbach Alfa değeri ise 0,95** çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 5 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin sonuçlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 17. Örgütsel Vatandaşlığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör Yükü	Ortalama
Faktör 1. Özgecilik 1. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir hastane çalışanına yardım ederim. 2. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım. 3. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. 4. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum. 5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	,803 ,786 ,728 ,718 ,674	4,01
Faktör 2. Vicdanlılık 6. Hastane için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. 7. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. 8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	,728 ,704 ,663	3,94
Faktör 3. Nezaket 9. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim. 10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. 11. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	,766 ,742 ,693	4,14
Faktör 4. Centilmenlik 12. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. 13. Meseide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. 14. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vakti mi boşa harcamam. 15. Hastane içinde çıkan çatışmaları il çözümlenmesinde aktif rol alırım.	,875 ,863 ,860 ,768	3,93
Faktör 5. Sivil Erdem 16. Hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. 17. Hastane yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum 18. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım 19. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	,902 ,900 ,775 ,712	3,77

Örgütsel sinizm tutum ve davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm değişkeni altında yer alan 3 adet faktörün toplam varyansın % 52,217'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. **KMO örneklem yeterliliği ise %92,7'dir.** Bartlett's küresellik testine göre faktör analizi uygulanabilir (χ^2 : 3743,230; sig: ,000). Faktör analizi için önemli diğer bir veride normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm tutum ve davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler için **Cronbach Alfa değeri ise 0,96** çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda Örgütsel sinizm tutum ve davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 2 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 18. Örgütsel Sinizme İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör Yüğü	Ortalama
Faktör 1. Duygusal Sinizm 1. Çalıştığım hastaneyi düşündükçe hiddetlenirim. 2. Çalıştığım hastaneyi düşündükçe sinirlenirim. 3. Çalıştığım hastaneyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar. 4. Çalıştığım hastaneyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	,871 ,870 ,796 ,796	2,28
Faktör 2. Bilişsel Sinizm 5. Çalıştığım hastanede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. 6. Çalıştığım hastanede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. 7. Çalıştığım hastanede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. 8. Çalıştığım hastanede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum. 9. Çalıştığım hastanenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır	,763 ,744 ,729 ,688 ,612	2,51
Faktör 3. Davranışsal Sinizm 10. Çalıştığım hastaneden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız. 11. Başkalarıyla, çalıştığım hastanede uyguladıkları ve politikaları eleştiririm. 12. Başkalarıyla, çalıştığım hastanede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. 13. Çalıştığım hastane dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	,786 ,771 ,765 ,747	2,47

Örgütsel intikam niyeti ve davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerin faktör analizine uygunluğu test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel intikam değişkeni altında yer alan 2 adet faktörün toplam varyansın % 49,424'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. **KMO örneklem yeterliliği ise %92,4'tür.** Bartlett's küresellik testine göre faktör analizi uygulanabilir (χ^2 : 8572,094; sig: ,000). Faktör analizi için önemli diğer bir veride normalliktir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel intikam niyeti ve davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle ait **Cronbach Alfa değeri ise 0,96 çıkmıştır.** Bu veriler doğrultusunda Örgütsel intikam niyeti ve davranışı düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda farklı ifade sayılarına sahip 2 adet faktör ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda faktör tablosu oluşturulmuş olup faktör tablosunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktörlere ilişkin analiz sonuçları Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 19. Örgütsel İntikama İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör Yüklü	Ortalama
Faktör 1. Örgütsel İntikam Nedenleri	,875	
1.İşyerimde informal güç sahibiysem bana haksızlık yapanlardan intikam almak isterim.	,848	
2.İşyerimde onurumu zedeleyici davranışlara maruz kalsam dahi intikam almak istemem.(Ters)	,823	
3.İşyerimde formal güç elde edersem bana haksızlık yapanlardan intikam almak isterim.	,811	2,28
4.İşyerimde bana karşı adil davranışlar olmasa da intikam almak istemem. (Ters)	,805	
5.İşyerimde intikam almak için gücüm olsa dahi intikam almak istemem.(Ters)	,786	
6.İşyerimde çalışma arkadaşlarımla eşit muamele görmezsem intikam almak isterim.	,773	
7.İşyerimde yöneticilerim bana karşı adil davranmazsa intikam almak isterim.	,766	
8.İşyerimde onur kırıcı davranışlara maruz kalırsam intikam almak isterim.	,617	
9.İşyerimde onurum zedelenirse intikam almak isterim.	,906	
Faktör 2. Örgütsel İntikam Davranışları	,871	
10.İşyerimde haksızlığa uğrarsam işe gelmemek için daha fazla bahane üretirim.	,870	
11.İşyerimde haksızlığa uğrarsam mesai saatlerine özen göstermem.	,826	
12.İşyerimde haksızlığa uğrarsam işe zamanında gelmeye özen göstermem.	,817	
13.İşyerimde haksızlığa uğradığımda işimi aksatırım.	,817	
14.İşyerimde haksızlığa uğrarsam molaları elimden geldiği kadar uzun tutmaya çalışırım.	,795	1,88
15.İşyerimde haksızlığa uğrarsam yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarımla hakkında olumsuz konuşabilirim.	,760	
16.İşyerimde haksızlığa uğrarsam iş araç ve gereçlerine zarar verebilirim.	,716	
17.İşyerimde haksızlığa uğrarsam çalışarak geçirmem gereken süreyi kendim için kullanabilirim.	,715	
18.İşyerimde haksızlığa uğradığımda performansım düşer	,572	
19.İşyerimde haksızlığa uğrarsam işyerine ait kaynakları kişisel işlerimde kullanabilirim.	,572	

5.12.2. Çalışmaya Katılan Çalışanların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma ölçeğinde araştırma verilerinin elde edildiği çalışanlara ilişkin bir takım özelliklere yer verilmiştir. Söz konusu özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına Tablo 24’de yer verilmiştir.

Tablo 20. Çalışanların Özellikleri İle İlgili Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	f	%	Değişkenler	f	%
Yaş			Çalışma Süresi		
20-29	73	16,0	1 yıl ve daha az	18	4,0
30-39	187	41,1	1-5 yıl	124	27,3
40-49	134	29,5	6-10 yıl	131	28,8
50-59	51	11,2	11-15 yıl	66	14,5
60 ve üzeri	10	2,2	16-20 yıl	47	10,3
Toplam	455	100,0	20 yıl ve üzeri	69	15,2
			Toplam	455	100,0
Cinsiyet			Kurumdaki Çalışma Süresi		
Kadın	219	48,1	1 yıl ve daha az	32	7,0
Erkek	236	51,9	1-5 yıl	151	33,2
Toplam	455	100,0	6-10 yıl	150	33,0
			11-15 yıl	44	9,7
Medeni Durum			16-20 yıl	29	6,4
Evli	306	67,3	20 yıl ve üzeri	49	10,8
Bekâr	149	32,7	Toplam	455	100,0
Toplam	455	100,0			
			Haftalık Çalışma Süresi		
Eğitim Durumu			40 saat	250	54,9
İlköğretim	9	2,0	40 saat ve üzeri	205	45,1
Lise	95	20,9	Toplam	455	100,0
Önlisans	55	12,1			
Lisans	131	28,8	Çalışma Şekli		
Yükseklisans	56	12,3	Sadece Gündüz	351	77,1
Tıpta Uzmanlık ve Doktora	109	24,0	Nöbet Usulü	102	22,4
Toplam	455	100,0	Sadece Gece	2	0,4
			Toplam	455	100,0
Unvan			Aylık Gelir Düzeyi		
Öğretim Üyesi	71	15,6	2000 altı	61	13,4
Araştırma Görevlisi	67	14,7	2001-3500	168	36,9
Hemşire/Ebe/Sağlık Memuru	140	30,8	3501-5000	90	19,8
İdari Personel/Memur	63	13,8	5001-6500	38	8,4
Sağlık Teknikeri/Teknisyeni	51	11,2	6501-8000	34	7,5
Hizmetli/ Yardımcı Eleman	20	4,4	8001-9500	28	6,2
Sürekli İşçi	43	9,5	9501 ve üzeri	36	7,9
Toplam	455	100,0	Toplam	455	100,0
Mesleği İsteyerek Seçme			İş Memnuniyeti		
Evet	307	67,5	Evet	258	56,7
Hayır	148	32,5	Kısmen	110	24,2
Toplam	455	100,0	Kararsızım	23	5,1
			Hayır	64	14,1
Yönetim Kademesi Görevi			Toplam	455	100,0
Var	42	9,2			
Yok	413	90,8			
Toplam	455	100,0			

Anket çalışmasına 455 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında anket uygulanan çalışanların özelliklerine ilişkin analizler sonucunda elde edilen bilgiler aşağıdaki sunulmuştur;

Araştırmaya katılan çalışanların %41,1'i 30-39 yaş aralığının da %29,5'i ise 40-49 yaş aralığındadır. Bu veriler doğrultusunda araştırmaya katılan çalışanların %70,6'sı orta yaş grubunda yer alan kişiler olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların %16'sı 20-29 yaş, %11,2'si 50-59 yaş aralığındadır. 60 yaş ve üzeri çalışan sayısı ise sadece 10 kişidir. Bu veriler doğrultusunda çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun genç ve orta yaş çalışanlar olduğu tespiti yapılabilir.

Çalışma kapsamında anket uygulanan çalışanların cinsiyetleri ile ilgili frekans analizi sonucunda söz konusu çalışanların %48,1'inin kadın, %51,9'unun ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılan çalışanlar cinsiyet açısından neredeyse eşit oranda temsil yüzdesine sahiptirler.

Çalışanların medeni durumları ele alındığında söz konusu çalışanların %67,3'ünün evli, %32,7'sinin ise bekâr oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan her 3 çalışandan 2'si evlidir.

Araştırma kapsamında anket uygulanan çalışanların eğitimi düzeyleri ele alındığında, %2'sinin ilköğretim, %20,9'unun lise, %12,1'inin önlisans, %28,8'inin lisans, %12,3'ünün yüksek lisans ve %24'ünün tıpta uzmanlık ile doktora düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışanların %77,1'inin yükseköğrenim gördüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların hastanedeki pozisyonları ile ilgili analiz sonucunda, çalışanların %15,6'sının öğretim üyesi (Dr. Öğretim Üyesi, Doçent Dr. ve Profesör Dr.), %14,7'sinin asistan, %30,8'inin Hemşire/Ebe/Sağlık Memuru, %13,8'inin İdari Personel/Memur, %11,2'sinin Sağlık Teknikeri/Teknisyeni, %4,4'ünün Hizmetli/Yardımcı Eleman, %9,5'inin ise Sürekli İşçi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir çalışma hayatında yer alanların toplam çalışanlar arasındaki yüzdesi %4'tür. 1-5 yıl arası

%27,3, 6-10 yıl arası %28,8, 11-15 yıl arası %14,5, 16-20 yıl arası %10,3, 20 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatı içerisinde yer alanların yüzdesi ise %15,2'dir.

Çalışanların şuan çalıştıkları hastanedeki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir çalışanların toplam çalışanlar arasındaki yüzdesi %7'dir. 1-5 yıl arası %33,2, 6-10 yıl arası %33, 11-15 yıl arası %9,7, 16-20 yıl arası %6,4, 20 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatı içerisinde yer alanların yüzdesi ise %10,8'dir.

Çalışanların haftalık çalışma süreleri ele alındığında %54,9'unun 40 saat çalıştığı görülmektedir. Çalışanların %45,1'inin ise 40 saatin üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %77,1'inin sadece gündüz saatlerinde çalıştığı, %22,4'ünün nöbet usulü çalıştığı, %0,42'ünün ise sadece gece çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan hastane çalışanlarının aylık gelir düzeylerinin dağılımı şu şekildedir; 2000 ve altı %13,4, 2001-3500 arası %36,9, 3501-5000 arası %19,8, 5001-6500 %7,5, 8001-9500 %6,2, 9501 ve üzeri aylık gelire sahip olanlar ise %7,9'dur.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işleri ile ilgili memnuniyet düzeyleri ele alındığında hastane çalışanlarının %56,7'sinin işinden memnun olduğu, %24,2'sinin kısmen memnun olduğu, %5,1'inin kararsız olduğu, %14,1'inin ise işinden memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ulaşılan hastane çalışanlarının %67,5'inin mesleklerini isteyerek seçtikleri, %32,5'inin ise mesleklerini isteyerek seçmedikleri tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında anket cevaplayan hastane çalışanlarının %9,2'sinin yönetim kademesi görevi bulunurken diğer %90,2'lik kısımda yer alan çalışanların herhangi bir yönetim kademesinde görevi bulunmamaktadır.

5.12.3. Cumhuriyet Üniversitesi Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Algılarına ve Davranışlarına İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Araştırma formunda çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerini belirleyen faktörlere yönelik 20 ifade yer almaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi araştırma formunu yanıtlayan çalışanların bu ifadelere katılma dereceleri 5’li likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin yüzdeler ve aritmetik ortalamalar Tablo 25’de belirtilmiştir.

Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Adalet Algı Düzeylerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Örgütsel Adaletle İlişkin İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sp.
Etkileşim Adaleti							
1.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	12,1	10,6	11,4	27,7	38,2	3,90	1,36
2.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	8,6	14,9	16,3	26,6	33,6	3,96	1,31
3.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	10,5	14,9	17,6	24,4	32,5	3,93	1,35
4.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	9,9	14,1	15,6	25,9	34,5	3,92	1,34
5.Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	9,2	14,1	18,7	23,1	34,9	3,94	1,33
6.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	9,0	11,2	15,2	30,3	34,3	3,89	1,29
7.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	8,8	15,4	18,7	24,2	33,0	3,97	1,32
8.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	11,0	14,7	15,6	25,7	33,0	3,95	1,36
9.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	7,7	14,5	17,8	26,6	33,4	3,91	1,28
Dağıtım Adaleti							
10.İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	13,6	14,3	14,9	23,1	34,1	3,99	1,42
11.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	18,0	14,9	13,6	22,0	31,4	4,04	1,49
12.Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	12,7	10,5	18,0	25,9	32,7	3,98	1,37
13.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	13,6	12,7	16,7	22,9	34,1	4,09	1,41
14.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	11,2	13,0	18,9	25,7	31,2	4,10	1,34
Prosedür Adaleti							
15.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	10,3	16,3	20,7	23,1	29,7	4,05	1,33
16.Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	15,4	17,1	16,7	16,9	33,8	4,11	1,47
17.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	11,2	15,2	17,4	26,2	30,1	4,05	1,35
18.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	13,2	14,3	15,8	25,9	30,8	4,11	1,39
19.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	11,0	12,1	20,7	21,5	34,7	4,06	1,35
20.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	12,5	14,3	19,6	23,5	30,1	4,10	1,37

1.Çok Düşük, 2.Düşük, 3.Orta Düzey, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek

Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeyini belirlemek için örgütsel adalet ölçeğinde aşağıdaki alt boyutlar yer almaktadır;

- Etkileşim Adaleti
- Dağıtım Adaleti
- Prosedür Adaleti

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının “etkileşim adaleti” algı düzeylerinin ortalamasının 3,93 olduğu tespit edilmiştir. Hastane çalışanlarının hastanede etkileşim adaleti düzeyinin yüksek düzeyde olduğu algısına sahip oldukları tespit edilmiştir..

Diğer taraftan hastane çalışanlarının dağıtım adaleti algı düzeylerine ilişkin ortalamalarına bakıldığında 4,05 sonucuna ulaşılmıştır. Hastane çalışanlarının hastanede dağıtım adaleti düzeyinin yüksek düzeyde olduğu algısına sahip oldukları çıkarımı yapılabilir.

Örgütsel adalet değişkeninin diğer alt boyutu olan prosedür adaleti algı düzeyine ilişkin betimleyici analiz sonucunda prosedür adaleti düzeyinin ortalamasının 4,08 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda hastane çalışanlarının hastanede prosedür adaleti düzeyinin yüksek düzeyde olduğuna ilişkin algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar Tablo 26’ da verilmiştir.

Tablo 22.Örgütsel Adalet Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Alt Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşim Adaleti	3,93	1,19
Dağıtım Adaleti	4,05	1,25
Prosedür Adaleti	4,08	1,24

Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlığa İlişkin İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sp.
Özgecilik							
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günü işlerini ben yaparım.	8,1	10,1	13,2	27,3	41,3	3,83	1,28
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir hastane çalışanına yardım ederim.	6,4	9,0	12,5	30,1	42,0	3,92	1,21
3.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	5,1	8,8	9,0	27,0	50,1	4,08	1,18
4.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	5,3	6,8	7,9	30,5	49,5	4,12	1,14
5.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	5,3	5,9	9,7	29,7	49,5	4,12	1,13
Vicdanlılık							
6.Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	5,9	7,7	13,6	28,8	44,0	3,97	1,19
7.Hastane için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	5,7	9,5	13,6	26,8	44,4	3,94	1,21
8.Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	6,2	8,8	13,2	29,7	42,2	3,92	1,20
Nezaket							
9.Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	4,4	6,2	10,1	29,7	49,7	4,14	1,10
10.Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	5,5	6,2	9,0	32,1	47,3	4,09	1,13
11.Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	4,4	5,1	9,0	30,5	51,0	4,18	1,07
Centilmenlik							
12.Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	4,0	6,6	11,6	31,4	46,4	4,09	1,09
13.Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	2,9	8,1	12,5	31,9	44,6	4,07	1,07
14.Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam.	5,5	13,4	16,7	26,6	37,8	3,77	1,23
15.Hastane içinde çıkan çatışmaları il çözümlenmesinde aktif rol alırım.	5,1	11,2	18,9	29,2	35,6	3,79	1,18
Sivil Erdem							
16.Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	6,4	9,5	18,0	30,8	35,4	3,79	1,20
17.Hastane sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	5,3	12,7	16,0	28,8	37,1	3,79	1,21
18.Hastane yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	8,1	10,5	13,6	30,5	37,1	3,78	1,27
19.Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	9,2	10,1	16,9	26,8	36,9	3,72	1,30

1.Çok Düşük, 2.Düşük, 3.Orta Düzeyde, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek

Çalışanların Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin betimleyici analiz sonuçları Tablo 27’ de verilmiştir.

Hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek için kullanılan ölçekte 5 adet alt boyut bulunmaktadır. Söz konusu alt boyutlar ve analiz sonuçları şu şekildedir;

- Özgecilik
- Vicdanlılık
- Nezaket
- Centilmenlik
- Sivil Erdem

Hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemek için kullanılan alt boyutlardan biri olan özgecilik boyutunun ortalaması 4,01 dir. Hastane çalışanlarının özgecilik davranışı düzeyleri yüksek düzeydedir. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık değişkeninin diğer bir alt boyutu olan vicdanlılığın ortalaması yüksek düzeydedir. Söz konusu alt değişkene ait ortalama 3,94’tür. Hastane çalışanlarının vicdanlılık davranışı gösterme düzeyleri yüksek düzeye yakındır. Bir başka alt boyut olan nezakete ait ortalama ise 4,14’tür. Örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan nezaket davranışı düzeyi yüksek düzeydedir. Centilmenlik alt boyuna ilişkin ortalama 3,93’tür. Hastane çalışanlarının centilmenlik davranışı gösterme düzeyleri yüksek düzeye yakındır. Hastane çalışanlarının sivil erdem davranışlarına ilişkin ortalama ise 3,77’dir. Hastane çalışanlarının sivil erdem davranışı gösterme düzeyleri de yüksek düzeye yakındır. Sonuçlar Tablo 28’ de verilmiştir.

Tablo 24.Örgütsel Vatandaşlık Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Alt Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Özgecilik	4,01	1,01
Vicdanlılık	3,94	1,04
Nezaket	4,14	1,00
Centilmenlik	3,93	0,94
Sivil Erdem	3,77	1,10

Tablo 25. Örgütsel Sinizme Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Örgütsel Sinizme İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sp.
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Duygusal Sinizm							
1.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe gerilim yaşarım.	37,1	23,3	16,0	15,8	7,7	2,08	1,32
2.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe hiddetlenirim.	38,5	24,4	17,8	11,0	8,4	2,14	1,29
3.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe sinirlenirim.	38,7	25,7	14,9	12,3	8,4	2,11	1,31
4.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	37,4	24,8	16,5	13,4	7,9	2,07	1,30
Bilişsel Sinizm							
5.Çalıştığım hastanenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	34,1	20,7	19,1	14,9	7,7	2,11	1,29
6.Çalıştığım hastanede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	32,3	20,7	19,1	19,6	8,4	2,17	1,33
7.Çalıştığım hastanede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	29,7	19,6	20,7	19,6	10,5	2,12	1,36
8.Çalıştığım hastanede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	31,2	20,7	22,2	19,1	6,8	2,20	1,29
9.Çalıştığım hastanede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	32,3	16,5	22,6	20,7	7,9	2,14	1,33
Davranışsal							
10.Başkalarıyla, çalıştığım hastanedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	32,7	19,6	19,1	21,1	7,5	2,20	1,33
11.Başkalarıyla, çalıştığım hastanedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	34,5	18,5	19,6	20,4	7,0	2,15	1,33
12.Çalıştığım hastaneden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	34,3	18,5	20,2	17,6	9,5	2,18	1,36
13.Çalıştığım hastane dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	37,6	18,0	16,5	19,1	8,8	2,13	1,38

1.Çok Düşük, 2.Düşük, 3.Orta Düzeyde, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek

Örgütsel sinizme yönelik ifadelerle ilişkin betimleyici analiz sonuçları Tablo 29' da verilmiştir.

Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm tutum ve davranış düzeylerini belirlemeye yönelik geliştirilen ölçekte aşağıdaki alt boyutlar bulunmaktadır;

-Duygusal Sinizm

-Bilişsel Sinizm

-Davranışsal Sinizm

Söz konusu alt boyutlara ilişkin ortalamalar Tablo 29'da verilmiştir. Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm tutum ve davranış düzeyini belirleyen alt

değişkenlerden biri olan duygusal sinizme ilişkin ortalama 2,10'dur. Hastane çalışanların duygusal sinizm düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizm ve davranışsal sinizmin ortalamaları birbirlerine yakındır. Hastanede çalışanların bilişsel sinizm düzeylerine ilişkin ortalama 2,15, davranışsal sinizm düzeylerine ilişkin ortalama ise 2,17'dir. Bu sonuçlar doğrultusunda hastane çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Sonuçlar Tablo 30' da verilmiştir.

Tablo 26.Örgütsel Sinizm Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Alt Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Sinizm	2,10	1,21
Bilişsel Sinizm	2,15	1,18
Davranışsal Sinizm	2,17	1,20

Tablo 27.Örgütsel İntikama Yönelik İfadelere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Örgütsel İntikama İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sp
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Örgütsel İntikam Nedenleri							
1. İşyerimde onurum zedelenirse intikam almak isterim.	39,1	14,9	18,7	14,7	12,5	2,12	1,44
2. İşyerimde onur kırıcı davranışlara maruz kalırsam intikam almak isterim.	39,3	16,5	17,4	18,2	8,6	2,40	1,39
3. İşyerimde yöneticilerim bana karşı adil davranmazsa intikam almak isterim.	41,5	16,7	20,2	14,7	6,8	2,28	1,31
4. İşyerimde çalışma arkadaşlarımla eşit muamele görmezsem intikam almak isterim.	41,1	18,5	20,2	13,8	6,4	2,25	1,29
5. İşyerimde formel güç elde edersem bana haksızlık yapanlardan intikam almak isterim.	40,9	19,3	18,5	11,9	9,5	2,29	1,35
6. İşyerimde informal güç sahibiysem bana haksızlık yapanlardan intikam almak isterim.	42,2	20,7	18,0	12,5	6,6	2,20	1,28
7. İşyerimde onurumu zedeleyici davranışlara maruz kalsam dahi intikam almak istemem.(Ters kodlama)	42,2	21,8	17,4	12,1	6,6	2,19	1,28
8. İşyerimde bana karşı adil davranışlar olmasa dahi intikam almak istemem.(Ters kodlama)	42,2	20,0	17,6	13,4	6,8	2,22	1,30
9. İşyerimde intikam almak için gücüm olsa dahi intikam almak istemem.(Ters kodlama)	42,0	20,4	18,0	13,	6,6	2,21	1,29
Örgütsel İntikam Davranışı							
10. İşyerimde haksızlığa uğradığımda performansım düşer	54,7	21,1	13,0	7,5	3,7	1,84	1,13
11. İşyerimde haksızlığa uğradığımda işimi aksatırım.	54,7	22,0	10,8	8,8	3,7	1,84	1,15
12. İşyerimde haksızlığa uğrarsam işyerine ait kaynakları kişisel işlerimde kullanabilirim.	51,4	20,7	13,4	9,5	5,1	1,96	1,21
13. İşyerimde haksızlığa uğrarsam çalışarak geçirmem gereken süreyi kendim için kullanabilirim.	54,5	20,7	13,4	6,4	5,1	1,86	1,17
14. İşyerimde haksızlığa uğrarsam iş araç ve gereçlerine zarar verebilirim.	57,4	17,1	12,3	8,6	4,6	1,85	1,19
15. İşyerimde haksızlığa uğrarsam yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım hakkında olumsuz konuşabilirim.	52,1	20,0	13,8	8,6	5,5	1,95	1,22
16. İşyerimde haksızlığa uğrarsam mesai saatlerine özen göstermem.	54,7	21,5	12,3	7,0	4,4	1,84	1,15
17. İşyerimde haksızlığa uğrarsam işe gelmemek için daha fazla bahane üretirim.	54,9	21,8	12,7	7,0	3,5	1,82	1,11
18. İşyerimde haksızlığa uğrarsam işe zamanında gelmeye özen göstermem.	55,4	18,5	13,4	6,6	6,2	1,89	1,22
19. İşyerimde haksızlığa uğrarsam molaları elimden geldiği kadar uzun tutmaya çalışırım.	54,1	20,7	11,2	8,4	5,7	1,90	1,22

1.Çok Düşük, 2.Düşük, 3.Orta Düzeyde, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek

Örgütsel intikama yönelik ifadelerle ilişkin betimleyici analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Hastane çalışanlarını örgütsel intikam almaya yönelten nedenlere ilişkin betimleyici analiz sonucunda örgütsel intikam almaya yönelten nedenlerin düzeyine

ilişkin ortalamasının 2,28 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda hastane çalışanları örgütsel intikama yönelten nedenlerin düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Hastane çalışanlarının örgütsel intikam davranışı gösterme düzeyine ilişkin ortalama ise 1,88'dir. Bu sonuç doğrultusunda hastane çalışanları örgütsel intikam davranışı gösterme düzeylerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Sonuçlar Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel İntikam Alt Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Alt Değişken	Ortalama	Standart Sapma
İntikam Nedenleri	2,28	1,18
İntikam Davranışı	1,88	1,02

Değişkenler düzeyinde betimleyici analizler yapıldıktan sonra, genel olarak örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam algı, tutum ve davranışları ile ilgili betimleyici analizler yapmakta konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bu kapsamda hastane çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam algı, tutum ve davranış düzeyleri tespit edilecektir.

Tablo 29. Araştırma Modelinde Bulunan Ana Değişkenlere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

Alt Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	4,02	1,17
Örgütsel Vatandaşlık	3,96	1,10
Örgütsel Sinizm	2,14	0,88
Örgütsel İntikam	2,08	0,99

Tablo 33' de görüldüğü üzere Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışanların örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin ortalama 4,02'dir. Hastane çalışanlarının örgütsel adalet düzeyine ilişkin algıları orta ve yüksek düzey arasındadır.

Hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerine ilişkin ortalama 3,96'dır. Hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyleri yüksektir.

Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında bulunma düzeylerine ait ortalama ise 2,14'tür. Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında bulunma düzeyleri düşüktür.

Diğer taraftan hastane çalışanlarının örgütsel intikam niyet ve davranışlarına ilişkin ortalama ise 2,08'dir. Hastane çalışanlarının örgütsel intikam alma niyetlerinin ve davranışlarının düzeyi düşüktür.

5.12.4. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Algılarına ve Davranışlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet algısı düzeyinin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkilerinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler sunulacak ve söz konusu verilerin yorumlanması gerçekleştirilecektir. Yapılan faktör analizi sonucunda Örgütsel adalet değişkeni altında üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu üç alt boyut;

- Etkileşim Adaleti
- Dağıtım Adaleti
- Prosedür Adaleti

olarak belirlenmiştir. Faktör analizi ortaya çıkan bu alt boyutlar literatürde örgütsel adaletin alt boyutları olarak tanımlanmış boyutlardır. Araştırma modeli kapsamında daha önce belirlenen alt boyutlar araştırmanın uygulaması sonucunda istenilen şekilde ortaya çıkmışlardır. Söz konusu alt boyutlar matematiksel işleme tabi tutularak araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan “Örgütsel Adalet” değişkeni oluşturulmuştur.

Diğer taraftan yapılan faktör analizi sonucunda araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alan örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutları olarak;

- Özgecilik
- Vicdanlılık
- Nezaket
- Centilmenlik

- Sivil Erdem

ortaya çıkmışlardır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt boyutlar literatürde kabul görmüş boyutlarla örtüşmektedir. Faktör analizi sonucunda araştırma modeline uygun olarak ortaya çıkan alt boyutlar matematiksel işleme tabi tutularak araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinden biri olan “Örgütsel Vatandaşlık” değişkeni elde edilmiştir.

Örgütsel sinizme ilişkin faktör analizi sonucunda örgütsel sinizm değişkeni altında üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu üç alt boyut;

- Duygusal Sinizm

- Bilişsel Sinizm

- Davranışsal Sinizm

olarak belirlenmiştir. Faktör analizi ortaya çıkan bu alt boyutlar literatürde örgütsel sinizmin alt boyutları olarak tanımlanmış boyutlardır. Araştırma modeli kapsamında daha önce belirlenen alt boyutlar araştırmanın uygulaması sonucunda istenilen şekilde ortaya çıkmışlardır. Söz konusu alt boyutlar matematiksel işleme tabi tutularak araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan “Örgütsel Sinizm” değişkeni oluşturulmuştur.

Örgütsel intikama ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ise iki alt boyut ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan alt boyutlar;

-Örgütsel İntikam Nedenleri

-Örgütsel İntikam Davranışı

olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler literatür incelemesinde ulaşılan alt boyutlarla örtüşmektedir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve literatürde kabul görmüş olan iki faktör matematiksel işleme tabi tutulmuştur. Matematiksel işlem sonucunda “Örgütsel İntikam” değişkeni elde edilmiştir.

Örgütsel adalet değişkenininin bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlığın, örgütsel sinizmin ve örgütsel intikamın ise bağımlı değişkenler olduğu model

kapsamında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo 30. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Kestirim Hatası	B	p (Anlamlılık Düzeyi) p<0,05	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,558 ^a	,311	,310	,73901	,424	,000	1,442

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinin anlamlı bir ilişki (**R=,558, R²=,311**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F:204,542** ve anlamlılık düzeyi **p=,000 (p<0,01)** olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki değişimin **%31,1**'ini açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan **βÖrgütsel vatandaşlık=0,424**'tür. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, **örgütsel adalet algı düzeyindeki 1 birimlik artış**, bağımlı değişken olan çalışanların **örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde 0,424 birimlik artışa** neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini konu edinen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 31. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Yapılmış Bazı Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazarı ve Yılı	Sonuç
Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?	Moorman (1991)	Çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir.
Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time.	Organ (1997)	Çalışma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde pozitif etkisinin olacağı vurgulanmıştır.
Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği	İplik (2009)	Çalışanların örgütsel adaletle ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça, özgecilik, yüksek görev bilinci, sportmenlik, nezaketen bilgilendirme ve örgütsel erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme niyetleri de artmaktadır.
Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma	Erer (2014)	Çalışmada elde edilen bulgulara göre, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma	Karaca ve Özmen (2018)	Örgütsel adalet ile Örgütsel vatandaşlık arasında, 001 anlamlılık düzeyinde anlamlı pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın konusu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar araştırma kapsamında yapılan analizlerle elde edilen sonuçları desteklemektedirler. Tablo 35’de görüldüğü üzere yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda daha önceki çalışmalarını destekleyen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmada literatürde ve daha önce yapılmış araştırmalara paralel sonuçlar bulunmuştur.

Yapılan değerlendirmenin objektif olması için sağlık kurumlarında yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarda göz önünde bulundurulmuştur. Sağlık işletmelerinde yapılan benzer çalışmalarda bulunan sonuçlar ile bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar benzerdir. Söz konusu sonuçlar birbirlerini destekleyecek niteliktedirler.

Tablo 32. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Kestirim Hatası	B	P (Anlamlılık Düzeyi) p<0,05	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,623	,389	,387	,863354	-,587	,000	1,390

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi ile örgütsel sinizm tutum ve davranışı gösterme düzeylerinin anlamlı bir ilişki (**R=,623, R²=,389**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F:287,922** ve anlamlılık düzeyi **p=,000 (p<0,01)** olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranışları üzerindeki değişimin %38,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan **$\beta_{\text{Örgütsel sinizm}} = -0,587$** 'dir. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, **örgütsel adalet algı düzeyindeki 1 birimlik artış**, bağımlı değişken olan çalışanların **örgütsel sinizm tutum ve davranışı göstermelerinde 0,587 birimlik azalışa** neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adaletin örgütsel sinizm tutum ve davranışı üzerine etkisini konu edinen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 33. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Tutum ve Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Yapılmış Bazı Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazarı ve Yılı	Sonuç
Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables	Bernerth vd. (2007)	Sonuçlar, örgütsel sinizmin etkileşimsel adalet, prosedürel ve dağıtım adaleti ile etkileştiğini göstermektedir. Etkileşim negatif yönlüdür.
Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama	Efeoğlu ve İplik (2011)	Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu buna göre çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları azaldıkça örgütlerine yönelik sinik tutum gösterme düzeylerinin arttığı ve örgütsel adalet algısının boyutlarından işlemsel ve bilgisel adalet boyutlarının örgütsel sinizm tutumunu en iyi açıklayan iki boyut olduğu tespit edilmiştir
Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması	Güzel ve Ayazlar (2014)	Analizler sonucunda örgütsel adalet sinizmi ve isten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Sinizmin duygusal boyutu dağıtım ve etkileşim adaletinden negatif yönde etkilenirken; davranış boyutu dağıtım ve etkileşim adaletinden negatif, işlemsel adaletten ise pozitif yönde etkilenmektedir.
Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi	Köroğlu ve Dikmetaş Yardan (2016)	Çalışmanın Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları; genel örgütsel adalet 0,884, dağıtımsal adalet 0,897, prosedürel adalet 0,768, etkileşimsel adalet 0,839, genel örgütsel sinizm 0,862, davranışsal boyut 0,838, bilişsel boyut 0,796, duyuşsal boyut 0,779'dur. Sonuçta, çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algılamaları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector	Öztürk vd. (2016)	Araştırma bulguları örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Literatür incelendiğinde araştırma konusu ile ilgili farklı alanlarda uygulamalı çalışmaların yapılmış olduğu tespit edilmiştir. Özellikle sağlık kuruluşlarında yapılan araştırmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha önce sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutum ve davranışları üzerine etkisini ele alan bir araştırmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmada Köroğlu ve Dikmetaş Yardan (2016) çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin çalışanların örgütsel sinizm

tutum ve davranışlarında negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırma Köroğlu ve Dikmetaş Yardan (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler konumdadır. Bu çalışmada daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara paralel olarak örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel sinizm tutum ve davranışını negatif etkilediği tespiti yapılmıştır. Daha önce yapılmış ve literatür taraması sonucunda ulaşılmış diğer çalışmalarda bu çalışmada çıkan sonuçları desteklemektedir.

Tablo 34. Örgütsel Adalet ve Örgütsel İntikam Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Kestirim Hatası	B	P (Anlamlılık Düzeyi) p<0,05	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,422	,178	,176	,90434	-,359	,000	1,285

Bağımlı Değişken: Örgütsel İntikam

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi ile örgütsel intikam niyet ve davranışı gösterme düzeylerinin anlamlı bir ilişki (**R=,422, R²=,178**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F:97,890** ve anlamlılık düzeyi **p=,000 (p<0,01)** olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerindeki değişimin %17,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan **$\beta_{\text{Örgütsel intikam}} = -0,359$** dur. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, **örgütsel adalet algı düzeyindeki 1 birimlik artış**, bağımlı değişken olan çalışanların **örgütsel intikam niyet ve davranışı göstermelerinde 0,359 birimlik azalışa** neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin örgütsel intikam niyet ve davranışı üzerine etkisini konu edinen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 35. Örgütsel Adaletin Örgütsel İntikam Niyet ve Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Yapılmış Bazı Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazarı ve Yılı	Sonuç
Örgütsel İntikam	Şener (2015)	İşgörenler, aldıkları ücret, iş yerindeki davranış şekilleri ve yöneticilerin davranışlarının adil olup olmadığını kendi zihinlerinde değerlendirmektedirler. Eğer söz konusu faktörlerde adil bir yaklaşım olmadığını düşünürlerse intikam alma niyeti veya davranışına yönelebilirler.
Getting Even or Moving on? Power, Procedural Justice and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations.	Aquino vd. (2016)	Çalışmada örgütsel intikam niyet ve davranışına neden olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada örgütsel adalet düzeyinin düşük olması durumunda çalışanlarda intikam alma niyeti ve davranışında bulunma olasılığının arttığı belirtilmiştir.
The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Revenge of Physical Education and Sports Teachers.	Güllü ve Şahin (2017)	Çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel intikam eğilimleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında örgütsel adalet ve örgütsel intikam değişkenlerinin bir arada olduğu çalışma sayısının çok az olduğu görülmüştür. Teorik çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel intikam niyet ve davranışını negatif yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Aquino vd. (2016) örgütsel intikam niyet ve davranışına neden olan faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada örgütsel adalet düzeyinin düşük olması durumunda çalışanlarda intikam alma niyeti ve davranışında bulunma olasılığının arttığı belirtilmiştir. Ayrıca Şener (2015) İşgörenlerin, aldıkları ücret, iş yerindeki davranış şekilleri ve yöneticilerin davranışlarının adil olup olmadığını kendi zihinlerinde değerlendirdikleri ve çalışanların söz konusu faktörlerde adil bir yaklaşım olmadığını düşündüklerinde intikam alma niyeti veya davranışına yönelebileceklerini belirtmiştir.

Diğer taraftan yapılan literatür taramasında sadece bir adet uygulamalı çalışmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmada Güllü ve Şahin (2017) çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel intikam eğilimleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Ancak bu çalışmada literatürü destekleyen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel intikam arasında anlamlı ilişki tespit edememiş olsa da bu çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel intikam niyet ve davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar literatür tarafından desteklenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda;

-“**H1:** Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi vardır” **hipotezi kabul edilmiştir.** Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

-“**H2:** Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel sinizm davranışı göstermeleri üzerinde etkisi vardır” **hipotezi kabul edilmiştir.** Ancak Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyi çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranışı göstermeleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

-“**H3:** Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyinin çalışanların örgütsel intikam davranışı göstermeleri üzerinde etkisi vardır” **hipotezi de kabul edilmiştir.** Ancak H3 hipotezinde olduğu gibi Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde algılanan örgütsel adalet düzeyi çalışanların örgütsel intikam niyeti ve davranışı göstermeleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Yukarıda ana değişkenler düzeyinde regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın bu kısmında ise ana değişkenleri oluşturan alt boyutlar düzeyinde regresyon analizi yapılacaktır.

Çalışmanın bu kısmında alt boyutlar düzeyinde regresyon analizleri yapılarak çalışmanın daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda alt boyut düzeyinde regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı

göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünölen ve çalışanların örgötsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgötsel vatandaşlık düzeyini belirleyen değişkenlerden olan özgeciliği ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, özgecilik ile anlamlı bir ilişki (**r: 419, R²: ,176**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F: 32,102** ve anlamlılık düzeyi **p= ,000 (p<0,01)** olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, özgecilik faktörü üzerindeki değişimin %17,6'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

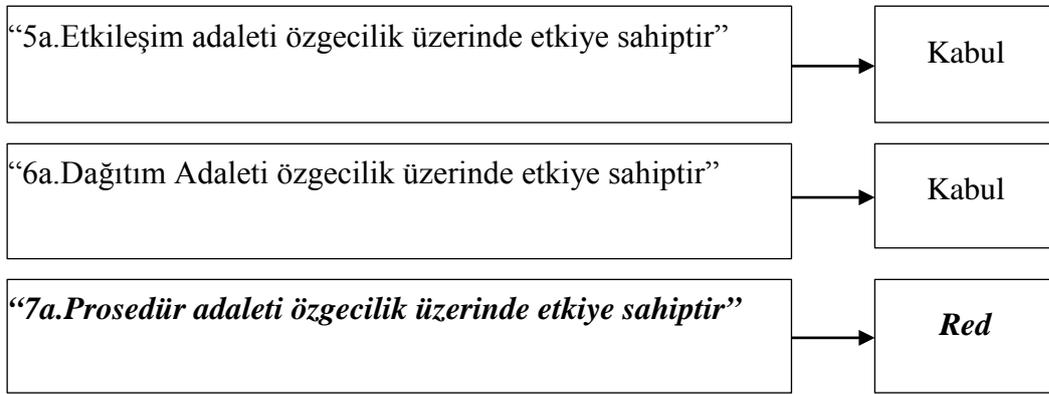
Tablo 40. Örgütsel Adalete İlişkin Faktörlerin Özgecilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	2,714	,140		19,399	,000				
Etkileşim Adaleti	,229	,078	,268	2,933	,004	,412	,137	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	,160	,072	,074	,829	,000	,380	,039	,228	4,386
Prosedür Adaleti	,078	,080	,096	,975	,330	,391	,046	,190	5,259
R						,419			
R²						,176			
Düzeltilmiş R²						,170			
Standart Kestirim Hatası						,927			
F						32,102			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,599			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar:									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.			VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.		R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi		R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.	
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.			Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.					

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($\beta=0,268$), dağıtım adaleti ($\beta=0,174$), prosedür adaleti ($\beta=0,096$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti değişkenlerinin özgecilik değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaleti değişkeninin ise özgecilik değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile özgecilik arasındaki ilişkilere bakıldığında özgeciliğin etkileşim adaleti ile ($r=0,412$), dağıtım adaleti ile ($r=0,380$), prosedür adaleti ile ($r=0,391$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 5. Örgütsel Adaletin Özgecilik Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı etkilediğini belirten (İçerli 2009; İplik 2009; Polatçı vd. 2008; Organ 1989; Moorman 1991; Gürbüz 2006) çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel adaletle ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği kabul görmüştür.

Bu çalışmada literatürde genel kabul görmüş durumu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından biri olan özgecilik üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Ancak örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedür adaletinin özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Söz konusu iki alt boyut arasında anlamlı bir etkileşim tespit edilememesine rağmen iki

alt boyut arasındaki korelasyon katsayısı 0,391 olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet boyutlarından biri olan prosedür adaletinin özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasa da iki alt boyut arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki olduğu analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Moorman (1991) prosedür adaletini; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna dair oluşan adalet algılamaları olarak ifade etmektedir. Bir başka ifade ile prosedür adaleti, örgütte dağıtım ile ilişkili kararların alınmasındaki en önemli kavramın, izlenen prosedürlerin adilliği hususuna dayandığını belirtmekte ve alınan kararların adilliğini inceleyen dağıtım adaletinden farklı olarak, bu kararları oluşturan süreçleri konu edinmektedir. Örnek olarak, dağıtım adaleti çalışanların örgüt içerisindeki ödeme kararlarına yönelik tepkileri üzerine yoğunlaşırken, prosedür adaleti ise çalışanların bu kararların alınma yöntemlerine verdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Şahal, 2015: 14). Yukarıda belirtildiği üzere prosedür adaleti çalışanları etkileyen kararların alındığı süreçle ilgilidir. Çalışanlar bu süreçlerden çok fazla haberdar olamayabilirler. Bu nedenle teorik alanda etkisi olması beklenmesine rağmen uygulamada prosedür adaleti alt boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını çok fazla etkilemeyebilir.

Tablo 41. Örgütsel Adalete İlişkin Faktörlerin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

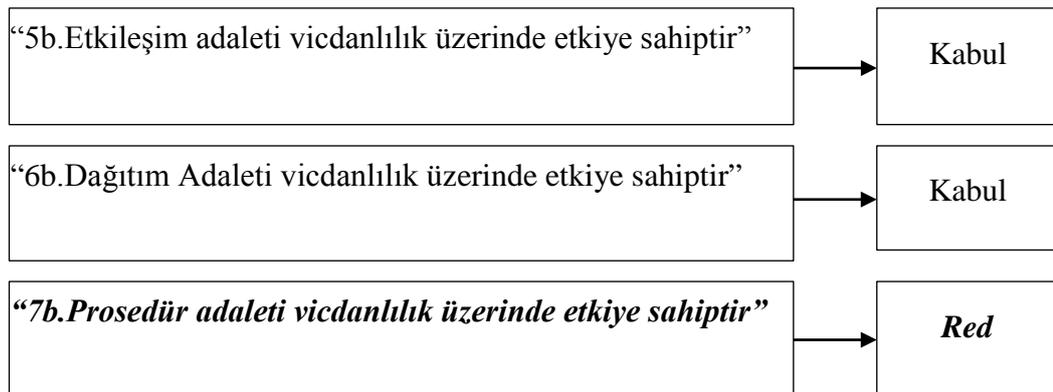
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	2,292	,135		16,958	,000				
Etkileşim Adaleti	,292	,075	,333	3,873	,000	,510	,179	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	,101	,070	,121	1,440	,001	,475	,068	,228	4,386
Prosedür Adaleti	,074	,077	,088	,954	,341	,480	,045	,190	5,259
R						,519			
R²						,270			
Düzeltilmiş R²						,265			
Standart Kestirim Hatası						0,89660			
F						55,543			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,664			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.		Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.		VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.		R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi		R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.	
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.		Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.		Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.					

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini belirleyen değişkenlerden olan vicdanlılığı ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, vicdanlılık ile anlamlı bir ilişki ($r: 519$, $R^2: ,270$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F: 55,543$ ve anlamlılık düzeyi $p= ,000$ ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, vicdanlılık faktörü üzerinde ki değişimin %27'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($\beta=0,333$), dağıtım adaleti ($\beta=0,121$), prosedür adaleti ($\beta=0,088$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti değişkenlerinin vicdanlılık değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaleti değişkeninin ise vicdanlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile vicdanlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında vicdanlılığın etkileşim adaleti ile ($r=0,510$), dağıtım adaleti ile ($r=0,475$), prosedür adaleti ile ($r=0,480$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 6. Örgütsel Adaletin Vicdanlılık Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taraması sonucu ulaşılan daha önce konuyla ilgili yapılmış (İçerli, 2009; İplik, 2009; Polatçı vd. 2008; Organ, 1989; Moorman, 1991; Gürbüz, 2006) çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif yönde etkileyeceği vurgulanmıştır. Literatürde çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları üzerinde önemli pozitif etkiye sahip olduğu genel kabul görmüştür. Bu çalışmada örgütsel adalet düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından biri olan vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürecinde ulaşılan sonuçlar literatürü desteklemektedir.

Diğer taraftan çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından biri olan vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Şahal'ın (2015) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu ve uygulama alanı olarak bu çalışmaya benzeyen araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bir başka çalışmada Erer (2014) tarafından sağlık kurumlarında yapılmıştır. Söz konusu çalışmada Erer (2014) prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde etkisine rastlamamıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda literatürde kabul görmüş bakış açısının dışında prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

Tablo 36. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

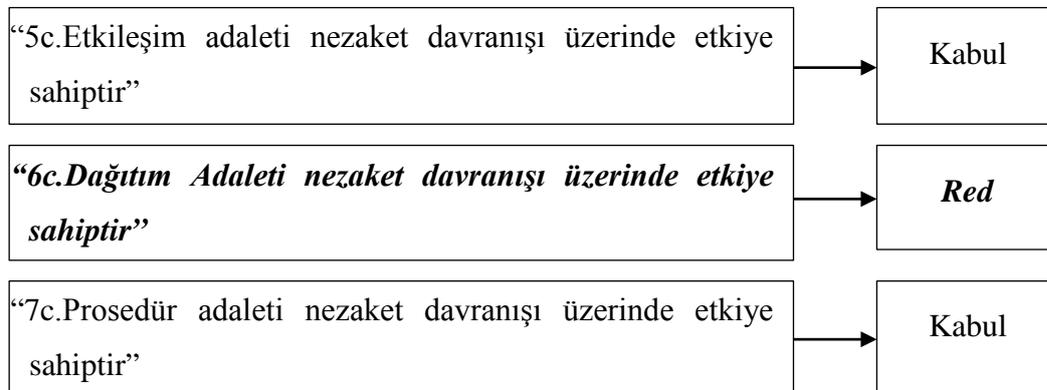
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	2,946	,139		21,259	,000				
Etkileşim Adaleti	,421	,077	,497	5,440	,000	,394	,248	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	,166	,072	,207	2,309	,021	,348	,108	,228	4,386
Prosedür Adaleti	-,258	,079	-,319	-3,250	,001	,289	-,151	,190	5,259
R							,419		
R²							,176		
Düzeltilmiş R²							,170		
Standart Kestirim Hatası							0,91908		
F							32,021		
F'nin Anlam Düzeyi							,000		
Durbin-Watson							1,513		
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.			VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.			R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi		R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.			Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.					

Bağımlı Değişken: Nezaket

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini belirleyen değişkenlerden olan nezaket davranışını ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, nezaket davranışı ile anlamlı bir ilişki (**r: 419, R²: 176**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F: 32,021** ve anlamlılık düzeyi **p= ,000 (p<0,01)** olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, nezaket davranışı faktörü üzerinde ki değişimin %17,6'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti (**B,=0,497**), dağıtım adaleti (**B,=0,207**), prosedür adaleti(**B,=0,319**). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin nezaket davranışı değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti değişkeninin ise nezaket davranışı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile nezaket arasındaki ilişkilere bakıldığında nezaket davranışının etkileşim adaleti ile (**r=0,394**), dağıtım adaleti ile (**r=0,348**), prosedür adaleti ile (**r=0,289**) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 7. Örgütsel Adaletin Nezaket Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket davranışı ile etkileşimi ve ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalara da (Moorman, 1991; Eskew, 1993; Jafari ve Bidarian, 2012; Erer, 2014; Nandan ve Azim, 2015) çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. Konu ile ilgili önemli teorik çalışmalarda (Moorman, 1991; Eskew, 1993) örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için önemli bir belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Söz konusu çalışmalarda örgütsel adalet düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde çalışanların vatandaşlık davranışı göstermelerinin daha olası olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması için örgütsel adalet önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan konu ile ilgili yapılmış uygulamaları araştırmaların birçoğunda da teorik çalışmaları destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Jafari ve Bidarian (2012) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin bir bütün olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bir başka uygulamalı araştırmada ise Nandan ve Azim (2015), Jafari (2012) ile benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Görüldüğü üzere teorik ve uygulamalı araştırmalar örgütsel adalet düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediğini belirtmektedirler.

Örgütsel adalet düzeyinin belirleyicileri olan örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket davranışı üzerindeki etkisini konu alan çalışmalar a bakıldığında ise Moorman (1993) ve Erer (2014) örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışma daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir. Ancak çalışmada örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan nezaket davranışı üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Bunun nedeni olarak çalışmanın kamu hastanesinde yapılması ve çalışanlar arasında dağıtımın yasalar çerçevesinde yapılıyor olması gösterilebilir.

Tablo 37. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

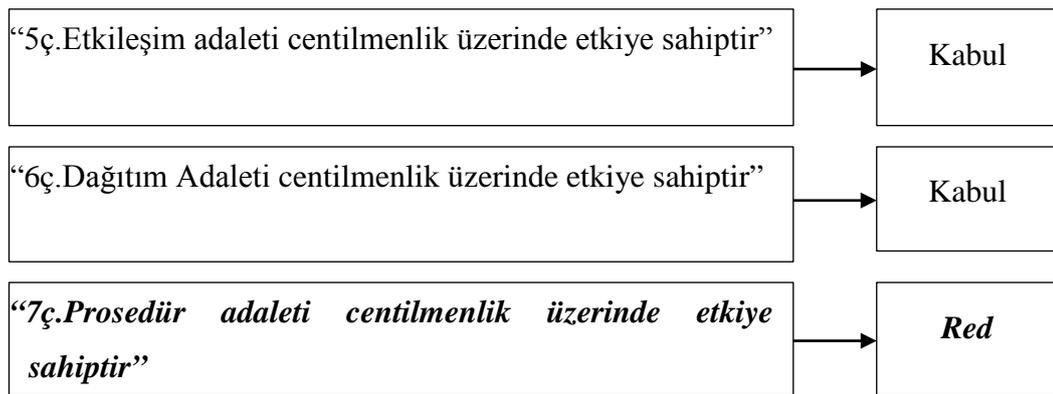
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Stat tic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	2,278	,117		19,425	,000				
Etkileşim Adaleti	,264	,065	,331	4,027	,000	,555	,186	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	,227	,061	,302	3,747	,000	,551	,174	,228	4,386
Prosedür Adaleti	-,024	,067	-,032	-,359	,720	,513	-,017	,190	5,259
R						,577			
R²						,333			
Düzeltilmiş R²						,329			
Standart Kestirim Hatası						0,77796			
F						75,198			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,544			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar:									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.					
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.							

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini belirleyen değişkenlerden olan centilmenliği ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, centilmenlik ile anlamlı bir ilişki ($r: 577$, $R^2: 333$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F: 75,198$ ve anlamlılık düzeyi $p= ,000$ ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, centilmenlik faktörü üzerinde ki değişimin %33,3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($B,=0,331$), dağıtım adaleti ($B,=0,302$), prosedür adaleti ($B,=0,032$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti değişkenlerinin centilmenlik değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaleti değişkeninin ise centilmenlik değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile centilmenlik arasındaki ilişkilere bakıldığında centilmenliğin etkileşim adaleti ile ($r=0,555$), dağıtım adaleti ile ($r=0,551$), prosedür adaleti ile ($r=0,513$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 8. Örgütsel Adaletin Centilmenlik Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların nezaket davranışı göstermelerinde etkili olduğu daha önce yapılmış çalışmalarda belirtilmektedir. Söz konusu çalışmalarda (Moorman 1991; Eskew 1993; Yücel 2009; Karaman 2012; Şahal 2015) örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Örgütsel adalet algı düzeyini oluşturan alt boyutların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan nezaket davranışı üzerine etkisini ele alan çalışmalarda bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarda (Erer 2014; Jafari, Bidarian 2012) örgütsel adalet düzeyini belirleyen boyutların tamamının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket davranışını pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Ancak Şahal (2015) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan sadece dağıtım adaletinin nezaket davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Bu çalışmada ise örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin nezaket davranışı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Prosedür adaletinin ise nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Ancak prosedür adaleti ve nezaket davranışı arasında 0,513 düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular teoriyi desteklemektedir.

Prosedür adaleti, örgüt içerisinde çalışanları ilgilendiren kararlarda kullanılan araçların adil olarak algılanıp algılanmadığına yönelik çalışanlarda oluşan yargıdır (Folger, Konovsky, 1989: 126). Prosedür adaletinin nezaket davranışı üzerinde etkisinin tespit edilememesi çalışmanın üniversite hastanesinde yapılmış olması ile açıklanabilir. Alınan kararlar hakkında çalışanlara bilgi verilmesi, kararların nedenleriyle birlikte çalışanlara yeterli bir şekilde açıklanıp açıklanmaması prosedür adaletiyle ilgilidir. Çalışanların yasalar çerçevesinde çalışıyor olmaları prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasını engellemiş olabilir.

Tablo 38. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

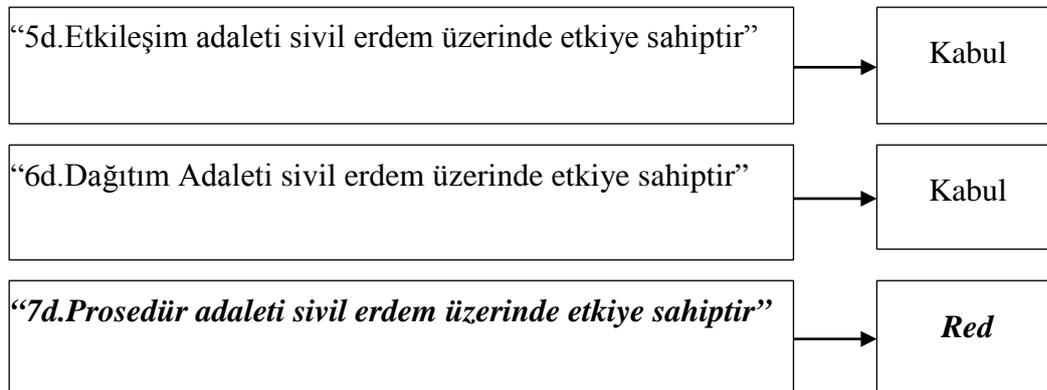
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	1,899	,138		13,812	,000				
Etkileşim Adaleti	,245	,077	,265	3,193	,002	,540	,149	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	,229	,071	,262	3,214	,001	,539	,150	,228	4,386
Prosedür Adaleti	,057	,079	,064	,718	,473	,519	,034	,190	5,259
R						,563			
R²						,317			
Düzeltilmiş R²						,313			
Standart Kestirim Hatası						0,91207			
F						69,906			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,469			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.			VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.		R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi		R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.	
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.			Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.					

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini belirleyen değişkenlerden olan sivil erdemi ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, sivil erdem davranışı ile anlamlı bir ilişki (**r: 563, R²: 317**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F: 69,906** ve anlamlılık düzeyi **p= ,000 (p<0,01)** olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, sivil erdem faktörü üzerinde ki değişimin %31,7'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti (**B_s=0,265**), dağıtım adaleti (**B_s=0,262**), prosedür adaleti (**B_s=0,064**). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti değişkenlerinin sivil erdem değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaleti değişkeninin ise sivil erdem değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile sivil erdem arasındaki ilişkilere bakıldığında sivil erdem davranışının etkileşim adaleti ile (**r=0,540**), dağıtım adaleti ile (**r=0,539**), prosedür adaleti ile (**r=0,519**) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 9. Örgütsel Adaletin Sivil Erdem Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taraması sonucu ulaşılan daha önce konuyla ilgili yapılmış (Organ 1989; Moorman 1991; Gürbüz 2006; Polatçı vd. 2008; İçerli 2009; İplik 2009) çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif yönde etkilediği vurgulanmıştır. Literatürde çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları üzerinde önemli pozitif etkiye sahip olduğu genel kabul görmüştür. Bu çalışmada örgütsel adalet düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından biri olan sivil erdem üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürecinde ulaşılan sonuçlar literatürü desteklemektedir.

Örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının sivil erdem davranışı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Daha önce yapılmış olan çalışmalardan Erer (2014) örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutların tamamının sivil erdem davranışını pozitif yönlü etkilediğini belirtmiştir. Şahal (2015) ise örgütsel adalet alt boyutlarının hiçbirinin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkisini tespit edememiştir.

Bu çalışmada yukarıda belirtildiği gibi örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının sivil erdem davranışı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Ancak örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan prosedür adaletinin sivil erdem üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Diğer taraftan prosedür adaleti ve sivil erdem davranışı arasında 0,519 düzeyinde pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki bulunduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Tablo 39. Örgütsel Adalete İlişkin Faktörlerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

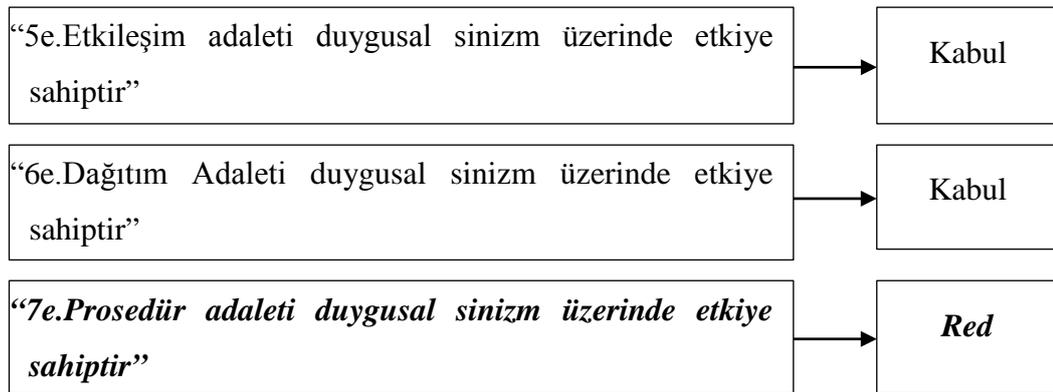
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	4,114	,157		26,265	,000				
Etkileşim Adaleti	-,158	,087	-,156	-1,812	,001	-,466	-0,85	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	-,433	,081	-,450	-5,345	,000	-,515	-,244	,228	4,386
Prosedür Adaleti	,073	,090	,075	,818	,414	-,446	-,038	,190	5,259
R						,520			
R²						,271			
Düzeltilmiş R²						,266			
Standart Kestirim Hatası						1,03			
F						55,857			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,441			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.			VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.		R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi		R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.	
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.			Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.					

Bağımlı Değişken: Duygusal Sinizm

Çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranış düzeyini belirleyen değişkenlerden olan duygusal sinizmi ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, duygusal sinizm ile anlamlı bir ilişki ($r: 520$, $R^2: 271$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F: 55,857$ ve anlamlılık düzeyi $p= ,000$ ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, duygusal sinizm faktörü üzerinde ki değişimin %27'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($\beta, = -0,156$), dağıtım adaleti ($\beta, = -0,450$), prosedür adaleti ($\beta, = 0,075$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti değişkenlerinin duygusal sinizm değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaleti değişkeninin ise duygusal sinizm değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile duygusal sinizm arasındaki ilişkilere bakıldığında duygusal sinizmin etkileşim adaleti ile ($r= -0,466$), dağıtım adaleti ile ($r= -0,515$), prosedür adaleti ile ($r= -0,446$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 10. Örgütsel Adaletin Duygusal Sinizm Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda (Dean vd. 1998; Abraham 2000; Efeoğlu, İplik 2011; Güzel, Ayazlar 2014; ztrk vd. 2016; Yazıcıoğlu, Gençer 2017) rgtsel adalet algı düzeyinin örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisinin olduğu belirtilmiştir. Literatür taraması sonucu ulaşılan çalışmalar teorik ve uygulamalı olarak ikiye ayrılmaktadır. Dean vd. (1998) ve Abraham (2000) yapmış oldukları teorik çalışmalarda örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel sinizm tutum ve davranışını negatif etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan Güzel ve Ayazlar (2014), Efeoğlu ve İplik (2011) ve ztrk (2016) yapmış oldukları uygulamalı çalışmalarda örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel sinizm tutum ve davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Güzel ve Ayazlar (2014) rgtsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarından etkileşim ve dağıtım adaletinin duygusal sinizm tutumunu negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak aynı çalışmada prosedür adaletinin duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Köybaşı vd. (2017) benzer Şekilde etkileşim ve dağıtım adaletinin duygusal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisini tespit etmiştir. Ancak prosedür adaletinin duygusal sinizm üzerinde anlamlı etkisini tespit edememiştir.

Bu çalışmada yapılan uygulamalı çalışmaları desteklemektedir. Etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının duygusal sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ancak prosedür adaleti boyutunun duygusal sinizm üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni çalışanların prosedür adaleti konusunda adaletsizlik veya adaletin farkında olamamaları gösterilebilir. Çünkü araştırmanın yapıldığı hastane kamu hastanesidir. Hastanenin prosedür adaleti ile ilgili koşulların resmi olarak düzenlemesi, yöneticilere insiyatif kullanma fırsatı sunmaması ve uygulamada belirli standartın sağlanıyor olması prosedür adaleti algısını etkiliyor olabilir.

Tablo 40. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

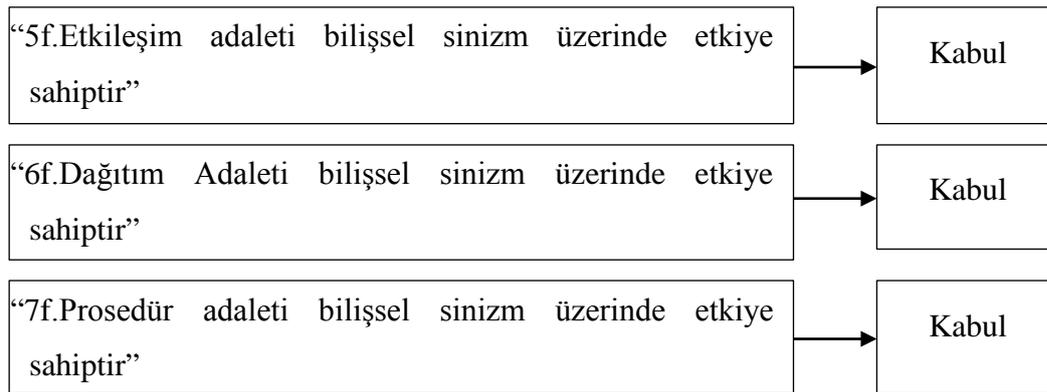
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF	
Sabit	4,816	,136		35,376	,000					
Etkileşim Adaleti	-,222	,076	-,224	-2,928	,004	-,609	-,137	,219	4,561	
Dağıtım Adaleti	-,333	,070	-,355	-4,726	,000	-,630	-,217	,228	4,386	
Prosedür Adaleti	-,097	,078	-,103	-1,249	,002	-,601	-,059	,190	5,259	
R						,649				
R²						,421				
Düzeltilmiş R²						,417				
Standart Kestirim Hatası						0,90301				
F						109,455				
F'nin Anlam Düzeyi						,000				
Durbin-Watson						1,412				
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;										
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.						
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.								

Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm

Çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranış düzeyini belirleyen değişkenlerden olan bilişsel sinizmi ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, bilişsel sinizm ile anlamlı bir ilişki ($r: 649$, $R^2: 421$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F: 109,455$ ve anlamlılık düzeyi $p= ,000$ ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, bilişsel sinizm faktörü üzerinde ki değişimin %42,1'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($\beta, = -0,224$), dağıtım adaleti ($\beta, = -0,355$), prosedür adaleti ($\beta, = -0,103$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin bilişsel sinizm değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yordayıcı değişkenler ile bilişsel sinizm arasındaki ilişkilere bakıldığında bilişsel sinizmin etkileşim adaleti ile ($r= -0,609$), dağıtım adaleti ile ($r= -0,630$), prosedür adaleti ile ($r= -0,601$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 11. Örgütsel Adaletin Bilişsel Sinizm Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm üzerindeki etkisini konu alan teorik ve uygulamalı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarda Dean vd. (1998) ve Abraham (2000) teorik olarak örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutların örgütsel sinizm tutum ve davranışını belirleyen alt boyutlardan biri olan bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan konu ile ilgili yapılmış uygulamalı çalışmalarda (Efeoğlu, İplik 2011; Köroğlu, Dikmetaş Yardan, 2016; Yazıcıoğlu, Gençer 2017) örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel sinizm tutum ve davranışını negatif yönlü etkilediğini belirtmişlerdir.

Ancak Efeoğlu ve İplik (2011) Örgütsel adalet alt boyutlarından olan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit ederken, prosedür adaletinin anlamlı etkisini tespit edememişlerdir. Köroğlu ve Dikmetaş Yardan (2016) ise örgütsel adalet alt boyutları olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının tamamının bilişsel sinizm alt boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Gençer (2017) benzer şekilde örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışını belirleyen bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmada ise konu ile ilgili daha önce yapılmış teorik ve uygulamalı çalışmaları desteleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algı düzeyinin belirleyicileri olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışının belirleyicilerinden olan bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir.

Tablo 41. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

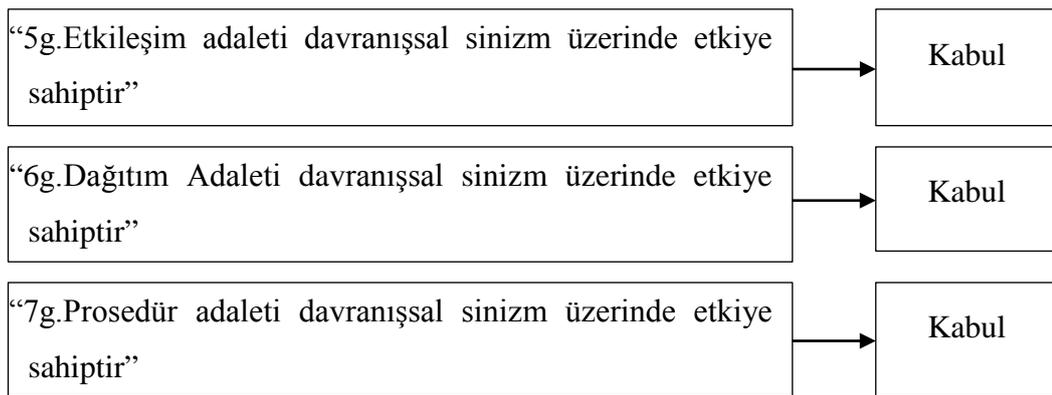
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	4,594	,149		30,893	,000				
Etkileşim Adaleti	-,322	,083	-,318	-3,883	,000	-,557	-,180	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	-,301	,077	-,314	-3,908	,000	-,556	-,181	,228	4,386
Prosedür Adaleti	,026	,085	,027	,303	,001	-,518	,014	,190	5,259
R						,581			
R²						,338			
Düzeltilmiş R²						,333			
Standart Kestirim Hatası						0,98640			
F						76,618			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,470			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.					
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.							

Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm

Çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel sinizm tutum ve davranış düzeyini belirleyen değişkenlerden olan davranışsal sinizmi ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, davranışsal sinizm ile anlamlı bir ilişki (**r: 581, R²: 338**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F: 76,618** ve anlamlılık düzeyi **p= ,000 (p<0,01)** olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, davranışsal sinizm faktörü üzerinde ki değişimin %33,8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti (**B,= -0,318**), dağıtım adaleti (**B,= -0,314**), prosedür adaleti (**B,= -0,275**). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin davranışsal sinizm değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yordayıcı değişkenler ile davranışsal sinizm arasındaki ilişkilere bakıldığında davranışsal sinizmin etkileşim adaleti ile (**r= -0,557**), dağıtım adaleti ile (**r= -0,556**), prosedür adaleti ile (**r= -0,518**) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 12. Örgütsel Adaletin Davranışsal Sinizm Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel sinizm alt boyutlarından davranışsal sinizm üzerindeki etkisini konu alan teorik ve uygulamalı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarda Dean vd. (1998) ve Abraham (2000) teorik olarak örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutların örgütsel sinizm tutum ve davranışını belirleyen alt boyutlardan biri olan davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan konu ile ilgili yapılmış uygulamalı çalışmalarda (Efeoğlu ve İplik, 2011; Köroğlu ve Dikmetaş Yardan, 2016; Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017) örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel sinizm tutum ve davranışını negatif yönlü etkilediğini belirtmişlerdir.

Daha önce yapılmış çalışmalarda Efeoğlu ve İplik (2011) Örgütsel adalet alt boyutlarından olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutlarından olan davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Öztürk (2016) benzer şekilde örgütsel adalet alt boyutları olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının tamamının davranışsal sinizm alt boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Gençler'de (2017) örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışını belirleyen davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmada ise konu ile ilgili daha önce yapılmış teorik ve uygulamalı çalışmaları destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algı düzeyinin belirleyicileri olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışının belirleyicilerinden olan davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sürecinde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir.

Tablo 42. Örgütsel Adaletle İlişkin Faktörlerin İntikam Nedenleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

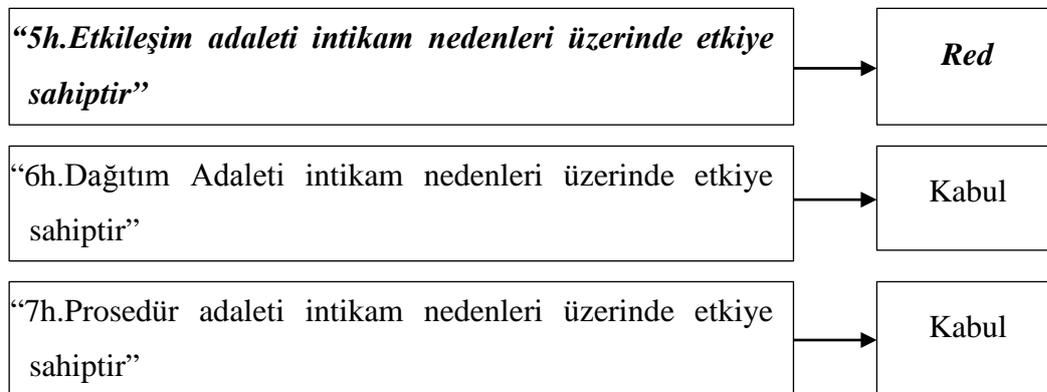
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF	
Sabit	3,903	,158		24,709	,000					
Etkileşim Adaleti	-,001	,088	-,001	-,008	,994	-,418	,000	,219	4,561	
Dağıtım Adaleti	-,255	,082	-,271	-3,125	,002	-,461	-,146	,228	4,386	
Prosedür Adaleti	-,210	,090	-,220	-2,318	,021	-,454	-,109	,190	5,259	
R						,475				
R²						,225				
Düzeltilmiş R²						,220				
Standart Kestirim Hatası						1,04771				
F						43,731				
F'nin Anlam Düzeyi						,000				
Durbin-Watson						1,454				
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;										
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.		R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.					
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.		Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.							

Bağımlı Değişken: İntikam Nedenleri

Çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranış düzeyini belirleyen değişkenlerden olan intikam nedenlerini ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, intikama yönelen nedenler ile anlamlı bir ilişki ($r: 475$, $R^2: 225$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F: 43,731$ ve anlamlılık düzeyi $p= ,000$ ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, intikam nedenleri faktörü üzerinde ki değişimin %22,5'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($\beta, = -0,001$), dağıtım adaleti ($\beta, = -0,271$), prosedür adaleti ($\beta, = -0,220$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin intikam nedenleri değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti değişkeninin ise intikam nedenleri değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile intikam nedenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında intikam nedenleri etkileşim adaleti ile ($r= -0,418$), dağıtım adaleti ile ($r= -0,461$), prosedür adaleti ile ($r= -0,454$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 13. Örgütsel Adaletin Örgütsel İntikam Nedenleri Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taramasında örgütsel adalet ve örgütsel intikam ilişkisi ve etkileşimini konu alan çalışmalara rastlanmıştır. Daha önce yapılmış örgütsel adalet ve örgütsel intikam ilişkisi ve etkileşimini konu alan çalışmalarda (Sommers vd. 2002; Aquino vd. 2016; Güllü, Şahin 2017) çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Sommers vd. (2002) yapmış olduğu nitel çalışmada çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel intikam niyet ve tutumları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Aquino vd. (2016) benzer şekilde çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Söz konusu iki çalışmada teorik olarak örgütsel adalet algı düzeyinin yüksek olmasının örgütsel intikam tutum ve davranışlarını engelleyeceğini belirtmektedir. Ancak Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları uygulamalı çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkisini tespit edememişlerdir. Ayrıca Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgütsel intikam algı düzeyi ile örgütsel intikam niyet ve davranışları arasında ilişkide tespit edememişlerdir.

Bu çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışını belirleyen alt boyutlardan intikama yönelen nedenler üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ancak çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarından olan etkileşim adaletinin çalışanları intikama yönelen nedenler üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Diğer taraftan araştırma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ile çalışanları örgütsel intikam davranışına yönelen nedenler arasından negatif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 43. Örgütsel Adalete İlişkin Faktörlerin İntikam Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

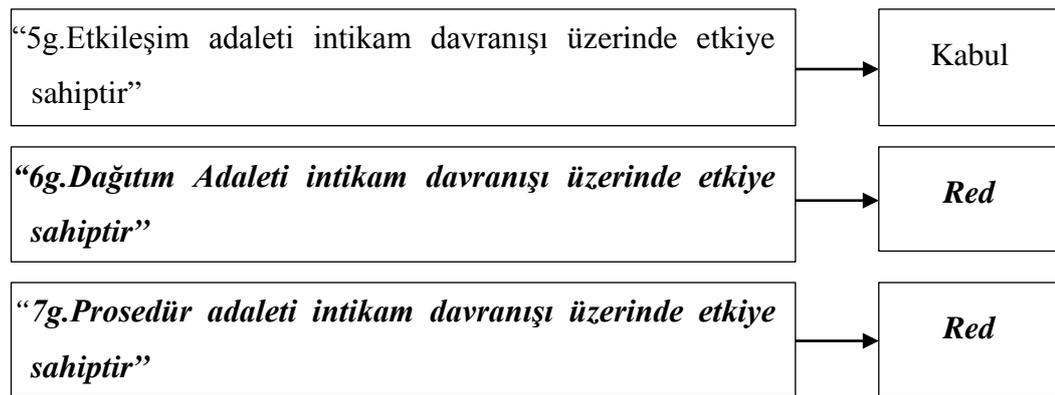
Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t	p (Anamlılık Düzeyi) P<0,05	Korelasyon		Collinearity Statistic Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Sapma	β			İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	2,776	,149		18,692	,000				
Etkileşim Adaleti	-,212	,083	-,246	-2,552	,011	-,286	-,119	,219	4,561
Dağıtım Adaleti	-,030	,077	-,037	-,395	,693	-,251	-,019	,228	4,386
Prosedür Adaleti	-,008	,085	-,010	-,097	,923	-,255	-,005	,190	5,259
R						,287			
R²						,082			
Düzeltilmiş R²						,076			
Standart Kestirim Hatası						0,98500			
F						13,459			
F'nin Anlam Düzeyi						,000			
Durbin-Watson						1,308			
Analizde Yer Alan Kavramlara İlişkin Açıklamalar;									
β : Bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir.	Tolerans: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. 0,2'den büyük olması gerekir.	VIF: Yordayıcı değişkenler arasında ki çoklu korelasyon derecesini gösterir. Varyans büyüme oranı, vif değerinin 10'dan küçük olması gerekir.	R: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu ilişki derecesi	R²: Bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı.					
F: Anova tablosundaki karelerin ortalamalarının birbirine oranıdır.	Durbin-Watson: Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.	Kaynak: Can, 2014: 283-290; Büyüköztürk, 2007: 104-106; Kalaycı, 2010: 266-269.							

Bağımlı Değişken: İntikam Davranışı

Çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışı göstermeleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen ve çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranış düzeyini belirleyen değişkenlerden olan intikam davranışını ne şekilde yordadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin birlikte, intikam davranışı ile anlamlı bir ilişki ($r: 287$, $R^2: 082$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F: 13,459$ ve anlamlılık düzeyi $p= ,000$ ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Söz konusu üç değişkenin birlikte, intikam davranışı faktörü üzerinde ki değişimin %8,2'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan yordayıcı değişkenlerin önem sırası şu şekildedir. Etkileşim adaleti ($\beta, = -0,212$), dağıtım adaleti ($\beta, = -0,030$), prosedür adaleti ($\beta, = -0,008$). Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise etkileşim adaleti değişkeninin intikam davranışı değişkenini anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti değişkenlerinin ise intikam davranışı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Yordayıcı değişkenler ile intikam davranışı arasındaki ilişkilere bakıldığında intikam davranışı ile ($r= -0,286$), dağıtım adaleti ile ($r= -0,251$), prosedür adaleti ile ($r= -0,255$) düzeyinde korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 14.Örgütsel Adaletin İntikam Davranışı Üzerine Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Literatür taramasında örgütsel adalet ve örgütsel intikam ilişkisi ve etkileşimini konu alan çalışmalar mevcuttur. Daha önce yapılmış örgütsel adalet ve örgütsel intikam ilişkisi ve etkileşimini konu alan çalışmalarda (Sommers vd. 2002; Aquino vd. 2016; Güllü, Şahin 2017) çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Sommers vd. (2002) yapmış olduğu nitel çalışmada çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel intikam niyet ve tutumları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Aquino vd. (2016) benzer şekilde çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Söz konusu iki çalışmada teorik olarak örgütsel adalet algı düzeyinin yüksek olmasının örgütsel intikam tutum ve davranışlarını engelleyeceğini belirtmektedir. Ancak Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları uygulamalı çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkisini tespit edememişlerdir. Ayrıca Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgütsel intikam algı düzeyi ile örgütsel intikam niyet ve davranışları arasında ilişkide tespit edememişlerdir.

Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarının çalışanların örgütsel intikam davranışları üzerinde anlamlı etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışını belirleyen alt boyutlardan intikam davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ancak çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarından olan dağıtım ve prosedür adaletinin çalışanlar intikam davranışı göstermeleri üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Diğer taraftan araştırma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan dağıtım ve prosedür adaleti ile çalışanları örgütsel intikam davranışları göstermeleri arasında negatif yönlü düşük şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışanların örgütsel adalet algı düzeyine ilişkin ortalama **4,02**'dir. Hastane çalışanlarının örgütsel adalet düzeyine ilişkin algıları orta ve yüksek düzey arasındadır. Hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerine ilişkin ortalama **3,96**'dır. Hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyleri yüksektir. Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında bulunma düzeylerine ait ortalama ise **2,14**'tür. Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışlarında bulunma düzeyleri düşüktür. Diğer taraftan hastane çalışanlarının örgütsel intikam niyet ve davranışlarına ilişkin ortalama ise **2,08**'dir. Hastane çalışanlarının örgütsel intikam alma niyetlerinin ve davranışlarının düzeyi düşüktür.

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinin anlamlı bir ilişki (**R=,558, R²=,311**) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda **F:204,542** ve anlamlılık düzeyi **p=,000 (p<0,01)** olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki değişimin %31,1'ini açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan **B Örgütsel vatandaşlık=0,424**'tür. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, örgütsel adalet algı düzeyindeki 1 birimlik artış, bağımlı değişken olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde 0,424 birimlik artışa neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın konusu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar araştırma kapsamında yapılan analizlerle elde edilen sonuçları desteklemektedirler. Daha önce yapılan çalışmalarda (Moorman 1991; Organ 1997; İplik 2009; Erer 2014; Ali 2016; Mahmoudi vd. 2017; Karaca, Özmen 2018) örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda daha önceki çalışmaları destekleyen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmada literatürde ve daha önce yapılmış

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi ile örgütsel intikam niyet ve davranışı gösterme düzeylerinin anlamlı bir ilişki ($R=,422$, $R^2=,178$) içerisinde olduğu belirlenmiştir. Anova testi sonucunda $F:97,890$ ve anlamlılık düzeyi $p=,000$ ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerindeki değişimin %17,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan β Örgütsel intikam = - 0,359'dur. Buradan hareketle şu sonuca ulaşılmıştır. Örgütsel adalet değişkeninin verilerinin toplandığı ölçeğe göre, örgütsel adalet algı düzeyindeki 1 birimlik artış, bağımlı değişken olan çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışı göstermelerinde 0,359 birimlik azalışa neden olmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin örgütsel intikam niyet ve davranışı üzerine etkisini konu edinen farklı çalışmalar bulunmaktadır.

Yapılan literatür taramasında örgütsel adalet ve örgütsel intikam değişkenlerinin bir arada olduğu çalışma sayısının çok az olduğu görülmüştür. Teorik çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel sinizm niyet ve davranışını negatif yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Aquino vd. (2016) örgütsel intikam niyet ve davranışına neden olan faktörler belirlenmeye çalışmışlardır. Çalışmada örgütsel adalet düzeyinin düşük olması durumunda çalışanlarda intikam alma niyeti ve davranışında bulunma olasılığının arttığı belirtilmiştir. Ayrıca Şener (2015) İşgörenlerin, aldıkları ücret, iş yerindeki davranış şekilleri ve yöneticilerin davranışlarının adil olup olmadığını kendi zihinlerinde değerlendirdikleri ve çalışanların söz konusu faktörlerde adil bir yaklaşım olmadığını düşündüklerinde intikam alma niyeti veya davranışına yönelebileceklerini belirtmiştir. Diğer taraftan yapılan literatür taramasında sadece bir adet uygulamalı çalışmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmada Güllü ve Şahin (2017) çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel intikam eğilimleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak bu çalışmada literatürü destekleyen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel intikam arasında anlamlı ilişki tespit edememiş olsa da bu çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel intikam niyet ve davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit

edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar literatür tarafından desteklenmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık konusunda literatürde genel kabul görmüş durumu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından biri olan özgecilik üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Ancak örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedür adaletinin özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Söz konusu iki alt boyut arasında anlamlı bir etkileşim tespit edilememesine rağmen iki alt boyut arasındaki korelasyon katsayısı 0,391 olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet boyutlarından biri olan prosedür adaletinin özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasa da iki alt boyut arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki olduğu analizler sonucunda tespit edilmiştir. Moorman (1991) prosedür adaletini; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna dair oluşan adalet algılamaları olarak ifade etmektedir. Bir başka ifade ile prosedür adaleti, örgütte dağıtıma ilişkin kararların alınmasındaki en önemli kavramın, izlenen prosedürlerin adilliği hususuna dayandığını belirtmekte ve alınan kararların adilliğini inceleyen dağıtım adaletinden farklı olarak, bu kararları oluşturan süreçleri konu edinmektedir. Örnek olarak, dağıtım adaleti çalışanların örgüt içerisindeki ödeme kararlarına yönelik tepkileri üzerine yoğunlaşırken, prosedür adaleti ise çalışanların bu kararların alınma yöntemlerine verdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Şahal 2015: 14). Yukarıda belirtildiği üzere prosedür adaleti çalışanları etkileyen kararların alındığı süreçle ilgilidir. Çalışanlar bu süreçlerden çok fazla haberdar olamayabilirler. Bu nedenle teorik alanda etkisi olması beklenmesine rağmen uygulamada prosedür adaleti alt boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını çok fazla etkilemeyebilir.

Bu çalışmada örgütsel adalet düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından biri olan vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürecinde ulaşılan sonuçlar literatürü desteklemektedir. Diğer taraftan çalışmada örgütsel

adaletin alt boyutlarından olan prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından biri olan vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Şahal'ın (2015) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu ve uygulama alanı olarak bu çalışmaya benzeyen araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bir başka çalışmada Erer (2014) tarafından sağlık kurumlarında yapılmıştır. Söz konusu çalışmada Erer (2014) prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde etkisine rastlamamıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda literatürde kabul görmüş bakış açısının dışında prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Ancak daha önce yapılan çalışmalarda da prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde etkisini tespit edememişlerdir.

Örgütsel adalet düzeyinin belirleyicileri olan örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket davranışı üzerindeki etkisini konu alan çalışmalara bakıldığında ise Moorman (1993) ve Erer (2014) örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışma daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir. Ancak çalışmada örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan nezaket davranışı üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Bunun nedeni olarak çalışmanın kamu hastanesinde yapılması ve çalışanlar arasında dağıtımın yasalar çerçevesinde yapılıyor olması gösterilebilir.

Bu çalışmada ise örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin nezaket davranışı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Prosedür adaletinin ise nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Ancak prosedür adaleti ve nezaket davranışı arasında 0,513 düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular teoriyi desteklemektedir. Prosedür adaleti, örgüt içerisinde çalışanları ilgilendiren kararların adil olarak alınıp alınmadığına yönelik çalışanlarda oluşan yargılarıdır (Folger ve Konovsky, 1989: 126). Prosedür adaletinin nezaket davranışı üzerinde etkisinin tespit edilememesi çalışmanın üniversite hastanesinde yapılmış olması ile açıklanabilir.

Hastanede alınan kararların idari yargıya açık olması ve çalışanların yasalar çerçevesinde çalışıyor olmaları prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasını engellemiş olabilir.

Literatürde çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları üzerinde önemli pozitif etkiye sahip olduğu genel kabul görmüştür. Bu çalışmada örgütsel adalet düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından biri olan sivil erdem üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürecinde ulaşılan sonuçlar literatürü desteklemektedir. Örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının sivil erdem davranışı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Daha önce yapılmış olan çalışmalardan Erer (2014) örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutların tamamının sivil erdem davranışını pozitif yönlü etkilediğini belirtmiştir. Şahal (2015) ise örgütsel adalet alt boyutlarının hiçbirinin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkisini tespit edememiştir.

Bu çalışmada yukarıda belirtildiği gibi örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının sivil erdem davranışı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Ancak örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan prosedür adaletinin sivil erdem üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Diğer taraftan prosedür adaleti ve sivil erdem davranışı arasında 0,519 düzeyinde pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki bulunduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Güzel ve Ayazlar (2014) örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarından etkileşim ve dağıtım adaletinin duygusal sinizm tutumunu negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak aynı çalışmada prosedür adaletinin duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Köybaşı vd. (2017) benzer şekilde etkileşim ve dağıtım adaletinin duygusal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisini tespit etmiştir. Ancak prosedür adaletinin duygusal sinizm üzerinde anlamlı etkisini tespit edememiştir. Bu çalışmada yapılan uygulamalı çalışmaları desteklemektedir. Etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarının duygusal sinizm üzerinde negatif yönlü

anlamli etkisi tespit edilmiştir. Ancak prosedür adaleti boyutunun duygusal sinizm üzerinde anlamli etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeni çalışanların prosedür adaleti konusunda adaletsizlik veya adaletin farkında olamamaları gösterilebilir. Çünkü araştırmanın yapıldığı hastanenin kamu hastanesidir. Hastanenin prosedür adaleti ile ilgili koşulların resmi olarak düzenlemesi, yöneticilere insiyatif kullanma fırsatı sunmaması ve uygulamada belirli standartın sağlanıyor olması prosedür adaleti algısını etkiliyor olabilir.

Efeöglu ve İplik (2011) Örgütsel adalet alt boyutlarından olan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkisi olduğunu tespit ederken, prosedür adaletinin anlamli etkisini tespit edememişlerdir. Köroğlu ve Dikmetaş Yardan (2016) ise örgütsel adalet alt boyutları olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının tamamının bilişsel sinizm alt boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Gençler (2017) benzer şekilde örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışını belirleyen bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmada ise konu ile ilgili daha önce yapılmış teorik ve uygulamalı çalışmaları desteleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algı düzeyinin belirleyicileri olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm turum ve davranışının belirleyicilerinden olan bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir.

Daha önce yapılmış çalışmalarda Efeöglu ve İplik (2011) Örgütsel adalet alt boyutlarından olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutlarından olan davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Öztürk (2016) benzer şekilde örgütsel adalet alt boyutları olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının tamamının davranışsal sinizm alt boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkisi olduğunu

belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Genç'er'de (2017) örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışını belirleyen davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise konu ile ilgili daha önce yapılmış teorik ve uygulamalı çalışmaları destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algı düzeyinin belirleyicileri olan etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti alt boyutlarının örgütsel sinizm tutum ve davranışının belirleyicilerinden olan davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sürecinde yapılan analizler sonucunda elde edilen bilgiler daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir.

Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgütsel intikam algı düzeyi ile örgütsel intikam niyet ve davranışları arasında ilişkiyi tespit edememişlerdir. Bu çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarının çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışını belirleyen alt boyutlardan intikama yönelen nedenler üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ancak çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarından olan etkileşim adaletinin çalışanları intikama yönelen nedenler üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Diğer taraftan araştırma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti ile çalışanları örgütsel intikam davranışına yönelen nedenler arasından negatif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güllü ve Şahin (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerini belirleyen etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alt boyutlarının çalışanların örgütsel intikam davranışları üzerinde anlamlı etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel intikam niyet ve davranışını belirleyen alt boyutlardan intikam davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ancak çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarından olan dağıtım ve prosedür adaletinin çalışanlar intikam davranışı göstermeleri üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Diğer

tarafından araştırma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini belirleyen alt boyutlardan dağıtım ve prosedür adaleti ile çalışanların örgütsel intikam davranışları göstermeleri arasında negatif yönlü düşük şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır. Diğer taraftan çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel sinizm tutum ve davranışları ile örgütsel intikam niyet ve davranışları üzerinde ise negatif etkisi vardır. Bir başka ifade ile çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Ancak çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm tutum ve davranışları ile örgütsel intikam niyet ve davranışları azalmaktadır.

Yukarıda görüldüğü üzere hastane çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri oldukça yüksektir. Bunun nedeni olarak yapılan araştırma sürecinin mevcut taşeron çalışanların, sürekli işçi olarak kadroya geçirilmeleriyle ilgili çalışmalar yapıldığı döneme denk gelmesi ve söz konusu çalışanların anket sorularına olumlu cevaplar vermiş olma olasılıkları gösterilebilir. Diğer taraftan anketlerin çoğu arkadaş, tanıdık vasıtasıyla yapıldığından cevaplayıcılar sorulara olumlu cevap verme eğilimi göstermiş olabilirler. Bu nedenle hastane çalışanları hastanedeki örgütsel adalet düzeyini olduğundan daha yüksek algılamış olabilirler. Buna bağlı olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri yüksek, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışları gösterme düzeyleri ise düşük çıkmış olabilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda örgütlere şu önerilerde bulunulabilir;

- Bu çalışma kapsamında, örgütsel adalet boyutlarının çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütlerin henüz gereken önemi verilmedikleri bu kavramlar üzerine daha fazla eğilmeleri ve çalışanlarının fazladan rol davranışlarını arttırılabilmeleri için, çalışanlarında olumlu örgütsel adalet algısı oluşturma gayreti içinde olmaları gerekmektedir.

- Çalışanların performanslarının zirvesi olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip çalışanlara sahip olunması, örgütsel amaçlara ulaşmak yönünde de önemli yönetsel bir konudur. Çünkü örgütlerin yüksek ve acımasız rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için, en önemli sermayeleri olan insan faktörünü en doğru şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgüt yönetimlerinin bu konuya değer vererek gösterecekleri başarı, çalışanların ve dolayısıyla da örgütlerin verimlilik düzeylerini önemli ölçüde etkileyecektir.
- Literatür incelendiğinde adaletsizlik algısının örgütlerde sinik davranış ve tutumlara yol açtığı ve bununla birlikte işten ayrılmaların ya da işten ayrılma niyeti içerisinde girildiği görülmüştür. Genel olarak örgütler adil, dürüst, açık ve net, şeffaf sistemler geliştirdikleri takdirde hem adaletsizlik algısını, hem sinik tutum ve davranışları hem de işten ayrılma niyetini azaltabilir.
- Bunlarla birlikte çalışanlarda oluşan sinik tutum ve davranışların sadece örgütten kaynaklanmadığını kimi sinik tutum ve davranışların kişisel özelliklerinden dolayı ortaya çıktığını da söyleyebiliriz. Dolayısıyla kişilik sinizmine sahip olan çalışanların var olduğu örgütlerde sinizm bir dereceye kadar önlenemez.
- Çalışma sonucunda örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel intikam niyet ve davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde adil bir çalışma ortamının olması işletmeye önemli kazanımlar sağlayacaktır. Çalışanların adalet algısının yüksek olması işletme içerisinde olası intikam niyet ve davranışlarını engelleyecektir. Bu nedenler örgütlere çalışanlarla ilgili süreçlerde adil standartlar oluşturmaları önerilebilir.

İşletmelere yönelik önerilerden sonra bu tez çalışmasının sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir takım önerilerde bulunulabilir;

- Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam davranışlarının farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda aynı çalışma özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütlerindeki çalışanlar ile tekrar edilerek, örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olan faktörler araştırılabilir.
- Araştırma kapsamında ayrıca, konu ile ilgili analiz sonuçları dünyadaki farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışanların algılarında birtakım farklılıklar olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin kültürel ve örgüte özgü özellikler olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, benzer araştırmaların farklı ülkelerle de karşılaştırmalı olarak yapılması önerilmektedir.
- Örgütsel sinizm kavramı henüz yeni bir kavram olduğundan, ileriki araştırmalarda kavram daha çok irdelenmelidir. Aynı şekilde örgütsel sinizm kavramı henüz Türk akademik literatüründe yeni bir kavram olmasından dolayı daha fazla sanayi kolunda ve meslek grubuna uygulanmalıdır. Araştırmanın evreni olarak beyaz yakalı ve eğitim seviyesi yüksek çalışanları tercih etmeleri önerilir. Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı farklı çalışmalar da yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, tükenmişlik, iş tatmini, algılanan örgütsel politika, örgütsel vatandaşlık, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler irdelenebilir.
- Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel intikam ilişkisini ve etkileşimini inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırmacıların geliştirilen örgütsel intikam ölçeklerini kullanarak farklı alanlarda (Hizmet, üretim, eğitim vb.) uygulamalı çalışmalar yapmaları önerilebilir.

- Ayrıca literatürde kabul görmüş ancak bu çalışma sonucunda reddedilmiş hipotezlerin ret edilme nedenlerinin altında yatan sebepler araştırılabilir.
- Anket yönteminin bazı dezavantajlarını (zaman, maliyet, ilgisizlik, soru sayısının çok olması, soruların yeterince anlaşılması, sürekli anket gelmesinden dolayı cevaplayıcılardaki bıkkınlık gibi) azaltmak için farklı yöntemler (mülakat, gözlem vb.) kullanılabilir.
- Son olarak bu çalışma belirli aralıklarla tekrar edilebilir ve elde edilen sonuçlar daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham Farquhar, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3), pp. 269-292.
- Acar Zafer (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt:7, Sayı:1, ss.1-14.
- Akatay Ayten (2008). "Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". *S.Ü.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt:9, Sayı: 16, ss. 299-315.
- Akbaş Tuna, Ayşen (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Akın Mahmut, Mahmut Özdevecioğlu ve Onur Ünlü (2012). "Örgütlerde İntikam: Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 45, Sayı:1, ss.77-97.
- Ali Nadir (2016). "Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Health Sector of Pakistan". *Review Pub Administration Manager*. 4:198. doi:10.4172/2315-7844.1000198.
- Altınöz Mehmet, Serdar Çöp ve Ferda Kervancı (2010). "Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri*. (Ed.: Çolakoğlu, Osman Eralp). Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 379-397.
- Altıntaş Füsün Çınar (2009). "Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 95-111.
- Altunışık Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Erkan Yıldırım (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Altuntaş Serap ve Ülkü Baykal (2010). “Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliği”. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. Cit:13, Sayı, 3, ss.7-16.
- Ambrose Maureen, Mark Seabright ve Marshall Schminke. (2002). “Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice, Organizational Behavior and Human Decision Processes”. 89 (2002), pp: 947–965.
- Andersson Lynne M. (1996). “Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework”. *Human Relations*. 49, pp. 1395-1418.
- Andersson Lynne M. ve Bateman Thomas S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”. *Journal of Organizational Behavior*. 18, pp. 449-469.
- Aquino Karl, Thomas M. Tripp ve Robert J.Bies (2006). Getting Even Or Moving On? Power, Procedural Justice, And Types Of Offense As Predictors Of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, And Avoidance In Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 91(3), pp. 653-668.
- Aral Vecdi (2001). *Hukuk ve Hukuk Bilimi Üzerine*. İstanbul: Fizik Kitabevi.
- Arellano Cristina, Ananth Ramanarayanan (2006). "Default and the Term Structure in Sovereign Bonds". *Society for Economic Dynamics, Meeting*. pp. 299.
- Arslandoğlu İbrahim. (2012). Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri. W3.Gazi.Edu.Tr/~İarslan/Arastek.Doc (11.10.2016).
- Arslantürk Gökhan ve Selman Şahan (2012). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”. *Polis Bilimleri Dergisi*. Cilt:14, Sayı 1, ss. 136-160.
- Aslan Şebnem (2009). “Karizmatik liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt: 6, Sayı:1, ss. 256-275.
- Ayhan Özgür ve Sait Gürbüz (2013). “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Adaletin Rolü”. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. ss.112-130.

- Bacharach Samuel B. (1989). "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation, Academy of Management". *Review*. Vol:14 85, pp. 495-515.
- Bağcı Zübeyir (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 19, ss. 163-184.
- Bakker B. A., Demerouti, E. ve Euwema C. M. (2005). "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout". *Journal of Occupational Health Psychology*. 10(2), pp. 170-180.
- Balcı Ali, Ali Baltacı, Tuncer Fidan, Caner Cereci ve Uğur Acar (2012). "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma". *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*. Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-74.
- Bernerth Jeremy B., Armenakis, Achilles A., Feild, Huber S. ve Walker, H. Jack (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (3), pp. 303-326.
- Bilge Necip (2001). *Hukuk Başlangıcı*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Birdir Kemal ve Mustafa Tepeci (2003). "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Bırakma Tutumlarına Etkileri". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 93-106.
- Bolat Oya İnci ve Tamer Bolat (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 19, ss.75-94.
- Boylu Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt: 44, Sayı: 511, ss. 55-74.

- Brandes Pamela (1997). *Organizational Cynism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Brandes Pamela, Das, D. ve Hadeni, M. (2006). "Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes". *In Sharing Network Leadership* (191-224). IAP: United States of America.
- Büte Mustafa ve Cem Güney Özveren (2014). "Genç Akademisyenlerin Dedikodu Ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri". *2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Kayseri, ss. 959-965.
- Büyüköztürk Şener. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükıylmaz Ozan ve Betül Tunçbiz (2016). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma". *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt: 7 Sayı: 14, ss. 89-114.
- Büyükıylmaz Ozan ve Ferda Alper Ay (2017). "Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü ". *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Yıl: 10, Sayı: 1, ss. 209-233.
- Can Abdullah. (2014). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Candan Hakan (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 13(4), ss. 889-917.
- Chaudhary Priyanka (2014). "A Study Over Expectancy Theory of Motivation in Small Scale Industries in Ncr". *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science –Kailash*. 21 (1).

- Cihangiroğlu Necmettin, Bayram Şahin ve Atilhan Naktiyok (2010). "Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 12, ss.67-82.
- Coşar A. Mevhibe (2011). "İntikam: Öznesi de Nesnesi de Mağdur Bir Duygu". *Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*. Sayı: 2/3, ss. 302-309.
- Cropanzano Russell ve Jerald Greenberg (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. in C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons. Vol. 12, pp. 317-372.
- Çetin Bayram, Habib Özgan ve Fatih Bozbayındır (2013). "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı: 37. ss 1-20.
- Çetin Canan ve Esra Dinç Özcan (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin Fatih (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Çetin Fatih, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım (2012). "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt:13, Sayı: 2, ss. 197 – 211.
- Çetin Şahin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı (2012). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt:18, Sayı: 1, ss. 7-36.
- Çetinkaya Melek ve Sevcan Çimenci (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 237-278.

- Dağlı Murat (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Daly J. P. (1991). “The Effects of Anger on Negotiations in Mergers And Acquisitions”. *Negotiation Journal*. 7 (1), pp. 31–39.
- Dean Jr. James W., Pamela Brandes, ve Ravi Dharwadkar (1998). “Organizational Cynicism”. *The Academy of Management Review*. 2:23, pp. 341-352.
- Delken Menno (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Maastricht University. Unpublished Dissertation of Master of Arts.
- Demir Mahmut (2010). “Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 26, ss. 196-207.
- Demirel Yavuz (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:8 Sayı:15, ss.115-132.
- Demirel Yavuz ve Zeliha Seçkin (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Bilig*. Sayı:56, ss. 99- 119.
- Demirel Yavuz, Zeliha Seçkin ve M. Faruk Özçınar (2012). “İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı: 29. ss. 1-17.
- Demirtaş Zülfü ve Özkan Küçük (2016). Ed. Kadir Beycioğlu vd. “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları”. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları (e-kitap)*. Pegem Akademi, Ankara. ss.180-192.
- Eaton Judy A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Faculty of Graduate Studies. Toronto: York University. Dissertation of Master of Arts.
- Efeoğlu Efe İ. ve Esengül İplik (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir

- Uygulama”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 20, Sayı: 3.
- Elma Cevat (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara ili Örneği). Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Erdoğan Pınar ve Aykut Bedük (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. Yıl:3 Sayı:6, ss. 17-36.
- Eren Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erer Beyza (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ersoy Kart Müge (2015). *Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ertürk, Ebru (2014). Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Eskew Don E. (1993). “The Role Of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. September. Vol. 6, No. 3, pp. 185–194.
- Fettahlioğlu Ömer Okan (2015). “Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl: 3, Sayı: 13, ss.178-191.
- Fettahlioğlu Ömer Okan, Hasan Sadık Tatlı, Mehmet Süleyman Yüksel, Asena Gödeoğlu ve Berat Emre Özkan (2014). “Örgütsel Sinizmin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Yöneticiler ve Çalışanlar Açısında Bir

- İnceleme". II. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı. ss.905-936, Isparta.
- Folger Robert, ve Russell Cropanzano (1998). *Organizational Justice and Human Resources Management*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Freudenberger Herbert. J. (1974). Staff Burnout, *Journal of Social Issues*. 30, 159-165.
- Fukuyama Francis (2000). *Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması* (Çeviren: Ahmet Buğdaycı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gates Richard ve Mcdaniel, C. Jr. (2010). *Marketing Research Essentials*. 7th Edition, United States Of America; John Wiley & Sons, Inc.
- George Jennifer M. ve Gareth R. Jones (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 4. Edition. Pearson Education International. New Jersey.
- Giderler Atalay Ceren (2009). Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Goudarzvandchegini Mehrdad, Shahram Gilaninia ve Rahim Abdesonboli (2011). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals, *International Journal of Business Administration*, Vol 2, No 4, pp. 42-49.
- Görmen Murat (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Greenberg Jerald (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*.12 (1), pp. 9-12.
- Greenberg Jerald (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*. 16 (2), pp. 399-432.

- Greenberg Jerald (2001). "Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about What, Why, and How". *Journal of Vocational Behavior*. 58, pp. 210-219.
- Greenberg Jerald ve Jason A. Colquitt (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London. pp. 3-56.
- Güllü Sevim ve Süleyman Şahin (2017). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Revenge of Physical Education And Sports Teachers". *International Journal of Human Sciences*. Volume 14, Issue 4, ISSN:2458-9489.
- Gün Feyza ve Gülsün Atanur Baskan (2017). "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*. Cilt: 32, Sayı: 2, ss.361-379.
- Gün Gül (2017). "Otel İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Beu Akademik İzdüşüm Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 1-22.
- Gürbüz Sait (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 3, Sayı:1, ss. 48-75.
- Gürbüz Sait ve İbrahim Sani Mert (2009). "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik: Kamuda Görgül Bir Çalışma". *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt: 42, Sayı: 3, ss.117-139.
- Gürpınar Gülce ve Mehmet Yusuf Yahyagil (2007). Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya.
- Güzel Berrin ve Gökhan Ayazlar (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması". *KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16 (26), ss. 133-142.

- Güzeller Cem Oktay ve Gamze Kalağan (2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya.
- Hafen Susan (2004) “Organizational Gossip: A Revolving Door of Regulation and Resistance”. *The Southern Communication Journal*. Spring, 69 (3), pp. 223-240.
- Helvacı Mehmet Akif (2010). *Örgütsel Sinizm*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (383-397). Ankara: Pegem Akademi.
- İçerli Leyla (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- İplik Fatma Nur (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 25, ss. 107- 118.
- İplik Fatma Nur (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İşcan Ömer Faruk ve Ufuk Sayın (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 195-216.
- İyigün N. Öykü (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 11 Sayı: 21, ss.49-64.
- Jafari Parivash ve Shabnam Bidarian, (2012). “The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior”. *Social and Behavioral Sciences*. 47, pp. 1815 – 1820.
- James Matriecia S. L.(2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative

Effects on School Systems. Florida: The Florida State University. Doctoral Dissertation.

Kabataş Ayşe (2010). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kaçmaz Nazmiye (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. Cilt: 68, Sayı: 1, ss. 29-32.

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

Kalaycı Şeref (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karaaslan Ahmet, Derya Ergun Özler ve Sami Kulaklıoğlu (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 2. ss. 135-160.

Karaca Erkan ve Alper Özmen (2018). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20/1.

Karacaoğlan Aslan, Funda ve Yasin Boylu (2014). “Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Journal Of Recreation And Tourism Research (Jrtr)*. Cilt: 21, Sayı: 2, ss.33-45.

Karacaoğlu Korhan ve Ayşe Cingöz (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. ss.700-708.

Karaman, Abdullah ve Serkan Aylan (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 35-48.

- Kayar İsmail ve İlhan Üzülmez (2013). *Hukukun Temel Kavramları*. 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kılınç İzzet (2003). *Stratejik Planlama – Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kılınç Erhan (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kızgın Yıldırım ve Taner Dalgın (2012). “Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı Ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 8, Sayı 15, ss. 61-78.
- Koç Oktay (2016). “İş Yerinde İntikamcı Davranışlar ve Medea Sendromu: Türk Kamu Yönetimi Alanına İlişkin Bir Vaka Analizi”. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*. Cilt:14, Sayı: 28, ss.587-610.
- Kökalan Özgür ve Fatih Şişman (2017). “Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*. Cilt: 8, Sayı: 20, ss. 127-156.
- Koroğlu Penbegül ve Elif Dikmetaş Yardan (2016). “Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl: 4, Sayı: 31, ss. 11-34.
- Köybaşı Fatma, Celal Teyyar Uğurlu ve Aziz Öncel (2017). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 1-14.
- Kutanis Rana Özen ve Emine Çetinel (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 26. ss. 186-195.

- Lambert Susan. J. (1991). "The Combined Effects of Job And Family Characteristics on The Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers". *Journal of Organizational Behaviour*. 12 (4), pp. 341-363.
- Leiter Michael P. ve Christina Maslach, (2001). "Burnout And Quality in A Sped-Up World". *The Journal For Quality&Participation*. pp. 48-51.
- Lester Scott., Jill Kickul, R, ve Thomas Bergmann, J. (2007). "Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment". *Journal of Organizational Behavior*. 28, pp.191–208.
- Lobnikar Branko. ve Milan Pagon, (2004). "The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia". University of Maribor, Slovenia, ss. 1-10.
- Locke Edwin ve Gary Latham (1990). "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel". *Psychological Science*,.Vol. 1, No. 4, pp. 240-246.
- Lunenburg Fred. C., (2011)." Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations". *International Journal of Management, Business, And Administration*. 15 (1).
- Mahmoudi Shadi, Momammed Hassani ve Siamak Aghlmand (2017). "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction". *Patient Saf Qual Improv*. 5(2):513- 520.
- Marongui P., Newman, G. (1987). *Vengeance: The Fight Against Injustice*. New Jersey: Roman and Littlefield.
- Mataş Sancak Yasemin (2014). Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sınızm Üzerine Bir Uygulama. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Mert İbrahim Sani (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. *Savunma Bilimleri Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 117-143.
- Meydan Cem Harun, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım (2011).“Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü”, *İş, Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 41-62.
- Mirvis P. H. ve Kanter, D. L. (1991). “Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce, Human Resource Management”. 30 (1), pp. 45-68.
- Moorman Robert H. (1991). “Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76 (6), pp. 845-855.
- Nafei Wageeh ve Belal A. Kaifi (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 131-147.
- Nandan Tamizarasu ve Abdul Mutalib Mohamed Azim (2015). “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital”. *American International Journal of Social Science*. Vol. 4, No. 6.
- Nayir K. Funda (2016). “Örgütsel Öç Alma Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Öğretmenlerin Örgütsel Öç Alma Davranışına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”. *International Online Journal of Educational Sciences*. Vol. 8, No. 3, pp. 128-142.
- Organ Dennis W. ve Mary Konovsky (1989). “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Applied Psychology*. 74 (1), pp.157-164.

- Organ Dennis W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, Human Performance". 10 (2), pp. 85-97.
- Organ Dennis W., Philip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Foundations for Organizational Science Series: 1st Edition. Sage Publications.
- Öcel Hatem (2009). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Örücü Edip, Zeki Atıl Bulut ve Ali Naci Karabulut, (2005). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi (Muğla İli Örneği)". *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. Cilt:7, Sayı:1, ss. 51-72.
- Örücü Edip ve R. Sezen Kışlalıoğlu. (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması" *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. Cilt 10, Sayı 22.
- Örücü Edip, Recep Kılıç, Harun Yıldız ve Bora Yıldız (2012). "Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği". *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı: 32, ss. 1-20.
- Özcan Ali (2016). "Türkiye'de Okul Öncesi Dönemde Prososyal Davranışlar İle İlgili Yapılan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri İle Makalelerin İncelenmesi". *International Journal of Social Science*. Number: 51, pp. 489-504.
- Özgan Habib (2011). "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 229-247.
- Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel (2010). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Özkütük Nilay, Fatma Orgun, Hale Sezer ve Azize Güneysu Çakan (2012). “Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi”. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*. Cilt: 28, Sayı: 3, ss. 1-12.
- Özler Derya E., Ceren G. Atalay ve Meltem D. Şahin (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 2, ss.47-57.
- Öztürk Mehtap, Kemalettin Eryeşil ve Aykut Bedük. (2016). “The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 6, No. 12, ISSN: 2222-6990.
- Padmakumari Shruti Mathur (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives, *Human Resource Management Research*, vol. 3(4), pp.124-149
- Podsakoff Philip, Mackenzie Scott, Moorman Robert, Fetter Richard (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*”. 1 (2), pp. 107-142.
- Polat Mustafa ve Cem Harun Meydan (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Savunma Bilimleri Dergisi*. Cilt: 9, Sayı:1, ss. 145-172.
- Polatçı Sema, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu (2014). “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 7, Sayı: 3, ss: 1-12.
- Rego Armenio, Neuza Ribeiro ve Miguel P. Cunha (2010). “Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors”. *Journal of Business Ethics*. 93 (2), pp. 215- 235.

- Reichers E. Arnon., Wanous, P. J. ve Austin, T. J. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change" , *Acedemia of Management Executive*. 11 (1), pp. 48-59.
- Robbins Stephen P. ve Thimoty A. Judge (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev: İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rubin Robert S., Erich C. Dierdorff, William H. Bommer ve Timothy T. Baldwin (2009). "Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change, The Leadership Quarterly". 20 (5), 680-688.
- Saruhan Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schaufeli B. Wilmar, Arnold B. Bakker, (2004). "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behaviour*. 25 (3), pp. 293-315.
- Serinkan Celaleddin ve Yasemin Ürkek Erdiş (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sezgin Nartgün, Şenay ve Mustafa Kalay (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri". "International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic". Cilt: 9, Sayı: 2, ss.1361-1376.
- Sezici Emre (2015). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Sayı: 14, ss. 1-22.
- Sommers Jennifer A., Terry L. Schell ve Stephen J. Vodanovich (2002). "Developing a Measure of Individual Differences in Organizational Revenge". *Journal of Business and Psychology*. Volume 17, Issue 2, pp. 207-222.

- Stuckless N., Goranson, R. (1992). "The Vengeance Scale: Development of A Measure Of Attitudes Toward Revenge". *Journal of Social Behavior and Personality*. 7, 25-42.
- Şahal Serkan (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin Bayram ve Serap Taşkaya (2010). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt:13, Sayı:2, ss. 85-113.
- Şahin Ramazan ve Kavas, Erkan (2016). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Cilt: 7, Sayı: 14, ss.119-140.
- Şener Emine. (2013). Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Şener Emine. (2015). *Örgütsel İntikam*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şenturan Şermin (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2010). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek M.Şerif ve Adnan Çelik (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. 13. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şimşek Ömer Faruk. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Eninoks Yayınları.
- Taşçı Deniz ve Umut Koç (2007). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 373-382.

- Taşlıyan Mustafa, Bengü Hırlak ve Gamze Ebru Çiftçi (2017). “Örgütsel Adalet Algısının Üniversitelerdeki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi”. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)* . Vol: 3, Issue: 9, pp. 164-182.
- Tavşancıl Ezel (2007). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tınaztepe, Cihan (2012). “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 1309 -8039.
- Titrek Osman (2009). “Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 551-573.
- Tokgöz Emrah ve Oya Aytemiz Seymen (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 10, Sayı: 39, ss. 61-76.
- Tokgöz Nuray ve Hakan Yılmaz (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 283-305.
- Topakkaya Arslan (2009). “Aristoteles’te Adalet Kavramı”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi-The Journal of International Social Research*. Volume 2/6, pp. 628-633.
- Topaloğlu Işıl Gökçe (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Tripp Thomas. M., Robert Bies, J., Karl Aquino (2007). “A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance”. *Social Justice Research*. Vol. 20, No. 1.
- Turgut Tülay ve Hazel Angun (2016). *The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological*

Capital and Employee Voice, Journal of Behavior at Work. Vol.1 (1), pp. 15-26.

Türk Dil Kurumu, 2017.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59e5e6cd6fcb88.7116798.(Erişim Tarihi: 02. 10. 2017).

Türk Dil Kurumu, 2017.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59d235ef4fed34.79486755. (Erişim Tarihi: 02.10.2017).

Türk Dil Kurumu, 2017.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a280300bdfba6.22324236. (Erişim Tarihi: 06.11.2017).

Türköz, Tolga, Mustafa Polat ve Serkan Coşar (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt: 20, Sayı: 2, ss. 285-302.

Vajda, P., G., (2007). “Gossip - A Form of Workplace Deviance”. *Ezine Articles*. 29.

Wasim Ahmed, Asif Ayup Kiyani ve Shujahat Haider Hashmi (2013). The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach of Psychological Contract As The Determinants of Deviant Work Behavior, Actual Problems of Economics 140(2), pp.145-154.

Yalap Osman (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Yalçınkaya Akensel (2014). “Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 16, Sayı: 3, ss: 106-130.

- Yavuzcan Güçlü (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri
<http://w3.gazi.edu.tr/~gyavuzcan/yonetim/files/8.1.pdf> (Erişim Tarihi:
19.04.2016).
- Yelboğa Atilla (2012). “Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 171-182.
- Yeniçeri Özcan, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *KMÜ İİBF Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 16, ss. 83-99.
- Yeşil Salih ve Selçuk Ferit Dereli (2012). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”. *KSÜ İİBF Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 105-122.
- Yeşiltaş Murat, Fatih Türkmen, Nurettin Ayaz (2011). “Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt:12, Sayı: 2, ss.171-189.
- Yıldız Süleyman Murat (2011). “Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*. Cilt: 13, Sayı: 3, ss. 323–329.
- Yılmaz Ö. Devrim (2014). “Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *AKÜ İİBF Dergisi*. Cilt: 16, Sayı: 1, ss. 87-105.
- Yılmaz Özkan (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Yılmaz Aydın ve Cemal Eroğlu (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Yücel Cemil ve Gülden Samancı (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 113-132.

Yürür Senay (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:13, Sayı:2 ss. 295-312.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİNİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL SINIZM ve ÖRGÜTSEL İNTİKAM DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ: SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ ARAŞTIRMA VE UYGULAMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ danışmanlığında yürütmüş olduğum "*Örgütsel Adalet Düzeyinin, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel İntikam Davranışları Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma*" adlı doktora tez çalışması için veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyini belirlemek, örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam arasındaki ilişkiyi inceleyerek, Sivas hizmet sektörüne katkı sağlamaktır. Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Bu nedenle, sorulan soruları gerçek duruma uygun olarak cevaplamanız yeterli olup ayrıca isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz.

Çalışmaya yapmış olduğunuz katkıdan dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

Araştırma Görevlisi
Hilal ERTURHAN İŞKİN
C.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Demografik Özellikler (Kişisel Bilgi Formu)	
Yaşınız: 1() 20-29 2() 30-39 3() 40-49 4() 50-59 5() 60 ve üzeri	
Cinsiyetiniz: 1() Kadın 2() Erkek	
Medenî Durumunuz: 1() Evli 2() Bekar	
Eğitim Durumu: 1() İlköğretim 2() Lise 3() Önlisans 4() Lisans 5() Lisansüstü 6() Tıpta Uzmanlık	
Unvanınız: 1() Öğretim Üyesi 2() Araştırma Görevlisi. 3() Hemşire/Ebe 4() Öğretim Görevlisi 5() Memur/İdari personel 6() Sağlık Memuru/teknikeri/teknisyeni 7() Diğer (belirtiniz).....	
Çalıştığınız sektördeki çalışma süreniz: 1() 1 yıl ve daha az 2() 1-5 yıl 3() 5-10 yıl 4() 10- 15 yıl 5() 15-20 yıl 6() 20 yıl ve üzeri	
Çalıştığınız kurumda ki çalışma süreniz:	
Çalışma Şekliniz: 1() Sadece Gündüz 2() Nöbet Usulü 3() Sadece Gece	
Ortalama haftalık çalışma süresi (Saat):	
Çalışıyor olduğunuz kurumdan ayrılmak istiyor musunuz?: 2() Evet 1() Hayır	
Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?: 2() Evet 1() Hayır	
İşinizden memnun musunuz?: 4() Evet 1() Hayır 3() Kısmen 2() Kararsızım	

1. ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
4. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5
6. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	1	2	3	4	5
8. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırılar.	1	2	3	4	5
9. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
10. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. İş sorumluluklarının adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
18. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
20. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5

2.ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım hastaneyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım hastanenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım hastanede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
7.Çalıştığım hastanede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım hastanede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
9.Çalıştığım hastanede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
10.Başkalarıyla, çalıştığım hastanedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
11.Başkalarıyla, çalıştığım hastanedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5
12.Çalıştığım hastaneden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışınız.	1	2	3	4	5
13.Çalıştığım hastane dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN İFADELER					
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
7. Hastane için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vakti mi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14. Meseide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15. Hastane içinde çıkan çatışmaları il çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
17. Hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
18. Hastane yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	1	2	3	4	5
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5
4. ÖRGÜTSEL İNTİKAMA İLİŞKİN İFADELER					
1. İşyerimde onurum zedelenirse intikam almak isterim.	1	2	3	4	5
2. İşyerimde onur kırıcı davranışlara maruz kalırsam intikam almak isterim.	1	2	3	4	5
3. İşyerimde yöneticilerim bana karşı adil davranmazsa intikam almak isterim.	1	2	3	4	5
4. İşyerimde çalışma arkadaşlarımla eşit muamele görmezsem intikam almak isterim.	1	2	3	4	5
5. İşyerimde formal güç elde edersem bana haksızlık yapanlardan intikam almak isterim.	1	2	3	4	5
6. İşyerimde informal güç sahibiysem bana haksızlık yapanlardan intikam almak isterim	1	2	3	4	5
7. İşyerimde onurumu zedeleyici davranışlara maruz kalsam dahi intikam almak istemem.	1	2	3	4	5
8. İşyerimde bana karşı adil davranışlar olmasa dahi intikam almak istemem	1	2	3	4	5
9. İşyerimde intikam almak için gücüm olsa dahi intikam almak istemem.	1	2	3	4	5
10. İşyerimde haksızlığa uğradığımda performansım düşer	1	2	3	4	5
11. İşyerimde haksızlığa uğradığımda işimi aksatırım.	1	2	3	4	5
12. İşyerimde haksızlığa uğrarsam işyerine ait kaynakları kişisel işlerimde kullanabilirim.	1	2	3	4	5
13. İşyerimde haksızlığa uğrarsam çalışarak geçirmem gereken süreyi kendim için kullanabilirim.	1	2	3	4	5
14. İşyerimde haksızlığa uğrarsam iş araç ve gereçlerine zarar verebilirim.	1	2	3	4	5
15. İşyerimde haksızlığa uğrarsam yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım hakkında olumsuz konuşabilirim.	1	2	3	4	5
16. İşyerimde haksızlığa uğrarsam mesai saatlerine özen göstermem.	1	2	3	4	5
17. İşyerimde haksızlığa uğrarsam işe gelmemek için daha fazla bahane üretirim.	1	2	3	4	5
18. İşyerimde haksızlığa uğrarsam işe zamanında gelmeye özen göstermem.	1	2	3	4	5
19. İşyerimde haksızlığa uğrarsam molaları elimden geldiği kadar uzun tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

Ek 2: Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/01/2018-160



T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi
Başhekimliği

Sayı : 93596471-044-E.160
Konu : Anket Çalışması Uygunluğu

26/01/2018

Sayın Hilal ERTURHAN İŞKİN

İlgi : 23.01.2018 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçenizde belirtilen; "*Örgütsel Adalet Düzeyinin, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizim ve Örgütsel İntikam Davranışları Üzerine Etkisi*" konulu araştırmanın anketlerinin hastanemiz akademik ve idari birim çalışanlarına uygulanması yönündeki isteğiniz değerlendirilmiş olup, uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof.Dr. Ahmet YILMAZ
Başhekim

Evrak Doğrulamak İçin : <http://193.140.145.81/enVision/Dogruta/6L5MJR>

Adres:Cumhuriyet Üniversitesi Kampüsü 58140 Sivas
Telefon:0 346 2581326 Faks:0 346 258 0024
e-Posta:hastaneyazisleri@cumhuriyet.edu.tr Elektronik Ağ:www.cumhuriyet.edu.tr

Bilgi için: EHF KILIÇ
Unvanı:



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hilal ERTURHAN IŞKIN
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 25.08.1985-SİVAS
e-posta : herturhan@cumhuriyet.edu.tr

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2008
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2011

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2009	Cumhuriyet Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce KPDS (78)