T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA ÖZCAN

BİLİMDALI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

Kocaeli
Haziran, 2014

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA ÖZCAN

BİLİMDALI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SONER POLAT

Haziran, 2014
Kocaeli

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Esra ÖZCAN'ın "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" başlıklı tezi, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye: (Tez Danışmanı) Doç. Dr. Soner POLAT	.....
Üye: Yrd. Doç. Dr. Asiye TOKER GÖKÇE	.....
Üye: Yrd. Doç Dr. Mevlüt TAŞTAN	.....

Sınav Tarihi: 20/06/2014

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarih ve No: .....25/06/2014 - 2014/12

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince engin bilgisini, desteğini ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen; çalışma disipliniyle her zaman bana örnek olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Soner POLAT'a,

Yüksek lisans eğitimimizde değerli bilgileriyle bize yol gösteren çok değerli Hocalarıma,

Yüksek lisans programına başladığım zamandan beri sevinçli ve üzüntülü zamanlarımda hep yanımda olan, samimi görüşlerini paylaşıp bana yol gösteren ve stresli zamanlarımda beni hiç yalnız bırakmayan sevgili arkadaşlarım Nevin Avcı ve Elif Şahin'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca desteğini, fedakarlığını, anlayışını ve çayımı eksik etmeyen sevgili eşim Özgür Özcan'a çok teşekkür ederim.

Beni yetiştiren ve her zaman başarılı olacağıma inanan, eğitimim süresince bana sabır gösteren ve destek veren anneme, babama ve kardeşime teşekkürü bir borç bilirim.

Sakarya, Nisan, 2013 Esra ÖZCAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ……..…….…….....II
İÇİNDEKİLER…….....III
ÖZET…….……..…….....VII
ABSTRACT…….....VIII
ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ…..……..,…...….....IX

1. BÖLÜM:GİRİŞ……....……..…….....1
Problem Durumu…….……...…….....1
Araştırmanın Amacı……..……..……..….....2
Araştırmanın Önemi……..…….....3
Sayıltılar…..……..……..….....4
Araştırmanın Sınırlılıkları ……..……..…….….4
Tanımlar…….……...…….....4

2. BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI…….....……5
ÖRGÜTSEL SİNİZM……...…….....…….....5
Sinizm Kavramı…….…….....5
Sinizm Kavramının Kökeni ……..…….....5
Sinizm Kavramının Tanımlanması…...…….....5
Örgütsel Sinizm Kavramı 6
Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımlanması …….....……6
Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri…….....7
Örgütsel Sinizmin Boyutları 9
Bilişsel Boyut 9
Duyuşsal Boyut 9
Davranışsal Boyut 10
Örgütsel Sinizmin Düzeyleri…….....…...……...11
Kişilik Sinizmi…….....…….……...11
Toplumsal/Örgütsel Sinizm…….....……..…….....12
Çalışan/İşgören Sinizmi 12
Örgütsel Değişim Sinizmi 13

Mesleki Sinizm 14
Örgütsel Sinizmin Öncülleri 16
Örgütsel Sinizme Yol Açan Örgütsel Öncüller 16
Örgütsel Politika 16
Psikolojik Sözleşme İhmali 17
Örgütün Değerleri ile İşgörenlerin Değerlerinin Çatışması 18
Diğer Örgütsel Öncüller 18
Örgütsel Sinizme Yol Açan Kişisel Öncüller 19
Örgütsel Sinizmin Çıktıları 20
Örgütsel Sinizmin Örgütsel Çıktıları 20
İş Memnuniyeti 20
Örgütsel Bağlılık 21
Yabancılaşma 22
Örgütsel Vatandaşlık 22
Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Davranışsal Çıktıları 23
Örgütsel Sinizmi Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler 26
ÖRGÜTSEL ADALET 27
Adaletin Kavramının Tanımlanması 27
Örgütsel Adaletin Tanımlanması 27
Örgütsel Adaletin Özellikleri ve Önemi 28
Örgütsel Adaletin Boyutları 28
Dağıtımsal Adalet 29
İşlemsel Adalet 31
Etkileşimsel Adalet 34
Örgütsel Adaletin Öncülleri 36
Örgütsel Adaletin Çıktıları 36
Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişkinin İncelenmesi 39
Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi 41
İşlemsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi 41
Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi 42

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 44
Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar 44
Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar 46
Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar 49
Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar 50

3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ…..…….....54
Araştırma Yöntemi…….....……..54
Araştırma Modeli…….....54
Evren ve Örneklem…….....….....54
Veri Toplama Araçları 55
Kişisel Bilgi Formu 55
Örgütsel Sinizm Ölçeği 55
Örgütsel Adalet Ölçeği 56
Verilerin Analizi ……. …….....…….…….....…57

4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM……..…….....59
Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri ile İlgili Bulgular 59
Normallik Testi 62
Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum 62
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeyleri ile İlgili Bulgular ve Yorum 62
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi ile İlgili Bulgular ve Yorum 63
Cinsiyet Değişkenine Göre 63
Yaş Değişkenine Göre 65
Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre 67
Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre 71
Hizmet Yılı Değişkenine Göre 73
Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre 77
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri ile İlgili Bulgular ve Yorum 79

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi ile İlgili Bulgular ve Yorum.....80
Cinsiyet Değişkenine Göre 80
Yaş Değişkenine Göre 82
Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre.....84
Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre 87
Hizmet Yılı Değişkenine Göre 89
Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre.....93
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular ve Yorum ...95
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutumlarını Yordaması ile İlgili Bulgular ve Yorum 97

5. BÖLÜM: SONUÇ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER…….....102
Sonuç ve Tartışma…….....….…102
Örgütsel Sinizme İlişkin Sonuç ve Tartışma 102
Örgütsel Adalete İlişkin Sonuç ve Tartışma 104
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuç ve Tartışma 106
Öneriler…….....…….....107
Uygulamacılara Öneriler …….....107
Araştırmacılara Öneriler…….....…..... 109
KAYNAKÇA…….....110
EKLER…….....122
EK 1. ANKET FORMU…..... 122
EK 2. ÖZGEÇMİŞ 125

ÖZET

Bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu çerçevede; örgütsel adaletin ve örgütsel adaletin boyutlarının (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet), örgütsel sinizme ve örgütsel sinizmin boyutlarına (bilişsel boyut, duyuşsal boyut, davranışsal boyut) olan etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmada; Sakarya İli Pamukova İlçesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına nasıl etki ettiği incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği uygulanmıştır. Verilerin analizinde Kolmogrov-Simirnov Testi, Mann Whitney U testi, Kruskall Wallis Testi, Pearson Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi ışığında; öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca; öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kıdem) arasında - eğitim düzeyi ve çalıştıkları okul türü dışında - anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Adalet, Sinizm, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

The Relationship Between Teachers' Perceived Organizational Justice And Organizational Cynicism Attitude

In this study, the relationship between teachers' perceived organizational justice and organizational cynicism attitudes is examined. In this context, it is aimed that the effects of organizational justice and the dimensions of organizational justice to organizational cynicism and the dimensions of organizational cynicism are revealed.

In the study, it is examined how perceived organizational justice of teachers' who work in Sakarya/Pamukova effects the organizational cynicism

In the research, a survey work has conducted as a means of data collection. In the data analysis, Kolmogrov-Simirnov Test, Mann Whitney U test, Kruskall Wallis Test, Pearson correlation coefficient ve Multiple linear regression were used.

According to the evaluation of the data obtained in the study, it is seen that there is a negative relationship between perceived organizational justice and organizational cynicism attitudes. It is also observed that there is no significant difference between demographic characteristics (age, gender, veteran status) - expect educational status and kind of school where the teachers work - and perceived organizational justice and organizational cynicism attitudes.

Key Words: Perceived Organizational Justice, Cynicism, Organizational Cynicism,

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL **SAYFA**

1 Psikolojik Sözleşme İhmalinin Örgütsel Sinizme Etkisi 17

2 Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Çıktıları 25

3 Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Çıktıları 38

4 Örgütsel Adalet ile İşgörenlerin Tutumsal ve Davranışsal Çıktıları Arasındaki İlişkiler 42

MODELLER LİSTESİ

MODEL **SAYFA**

1 Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki 43

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO **SAYFA**

1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular 59
2 Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular 59
3 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular 60
4 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular 60
5 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular 61
6 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Türü Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular 61
7 Normallik Testi Sonuçları 62
8 Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeyleri 62
9 Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi 63
10 Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U testi Sonuçları 64
11 Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi 65
12 Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi Sonuçları 67
13 Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi 68
14 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçlar.....70

15 Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre İncelenmesi 71

16 Görey Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları.....73

17 Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi 74

18 Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 76

19 Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi.....77

20 Görev yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları.....79

21 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri 80

22 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi 80

23 Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U testi Sonuçları.....81

24 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi 82

25 Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall WAllis Testi Sonuçları..... 84

26 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi 85

27 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları.....86

28 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre İncelenmesi 87

29 Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları.....89

30 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi 90

31 Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları.....92

32 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Görev yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi 93

33 Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları.....95

34 Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar 96

35 Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgütsel Sinizmin Bilişsel Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi 97

36 Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi 99

37 Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgütsel Sinizmin Davranışsal Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi 100

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına, tanım ve kısaltmalarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Bir toplumdaki örgütlerin görev yaptıkları alana bağlı olarak hedefleri değişmektedir. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinin amacı toplumun geleceğine yön verecek bireyler yetiştirmektir. Bu sebeple, eğitim kurumlarının işlevselliği ve hedefleri toplumun geleceği açısından çok önemlidir.

Eğitim örgütleri hedeflerini gerçekleştirirken çok çeşitli kaynaklara gereksinim duyar. Söz konusu bu kaynakların en önemlilerinden biri de insan kaynağıdır. Bu örgütlerde insan kaynağı olarak; okul yöneticileri, öğretmenler, yardımcı personel ve öğrenciler bulunur. Eğitim örgütlerinde sürecin işlemesinde en önemli unsurlarından biri olan öğretmen, şüphesiz eğitimin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Eğitim örgütlerinin, hedeflerini gerçekleştirmesi için öğretmenlerin çalışmalarının etkililiği çok önemlidir. Örgütüne ve yöneticilerine karşı olumlu duyguya sahip olan öğretmen, içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba sarf eder. Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için, okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli sürdürerek, öğretmenleri örgütlerini seven ve örgütleri için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir (Doğan, 2008, s.1-2). Örgütlerdeki adaleti konu alan örgütsel adalet kavramının önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaleti kısaca "işgörenlerin örgütlerinde ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algıları" olarak tanımlamak mümkündür (Polat, 2007, s.12). Örgütsel adalet, örgütlerin çalışma verimliliği açısından son derece önemli olan ve üzerinde oldukça çalışılmış bir konudur (Cropanzano ve Stein, 2009, s.194). Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar; 1960'lı yılların başlarına dayanırken, 1990'larda konu üzerine yazılan bir çok çalışma olmuştur (Holmes ve St-Pierre, 2010, s.1170).

Öte yandan, örgütsel adaletsizlik de örgütler açısından birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Eğitim örgütlerinde; yöneticilerin, öğretmenler üzerinde adil olmayan davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu zedeleyeceği gibi; öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılığını da azaltarak çalıştıkları örgüte karşı olumsuz düşünceler, tutumlar ve davranışlar geliştirmesine neden olacaktır. Söz konusu bu olumsuz düşünce, tutum ve davranışlar alanyazında örgütsel sinizm kavramıyla açıklanmaktadır (Fitzgerald, 2002, s.9).

Örgütsel sinizmi: "bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygular, bu inanç ve duygulara paralel olarak bireyin örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış gösterme eğilimlerinden oluşan olumsuz tutumlar" olarak tanımlamak mümkündür (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s.345).

Örgütsel sinizm, örgütsel adalet konusuna göre, üzerinde nispeten daha yeni çalışılmaya başlanmış bir konudur (Dean vd., 1998, s.345). Özellikle 1980'lerin sonunda 1990'ların başında örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar gelişme göstermiştir. Örgütsel sinizm de örgütler açısından bir çok öncülü ve çıktısı olan bir konudur. Örgütsel sinizm konusunun örgütsel adaletle ele alınıp üzerinde çalışılmaya başlanması ise oldukça yenidir.

Gerek yurtdışında ve gerek yurtiçinde örgütsel sinizm ve örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında toplumsal etkisi geniş olan eğitim alanında yapılan çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Öte yandan, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet konularının birçok disiplinden beslenmekte ve zamanla hayatımızda önemli bir yer oluşturacağı düşünülmektedir (Sur, 2010, s.5).

Bu bilgiler ışığında, bu araştırma öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Sakarya İli Pamukova ilçesinde görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek ve öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel sinizm tutum düzeylerini ne kadar etkilediğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın alt amaçları ise şu sorulara cevap bulmaya yöneliktir:

1. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin örgütsel sinizmin alt boyutlarına (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm) ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları okul türü, hizmet yılı ve görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
5. Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ilişkin algıları ne düzeydedir?
6. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları okul türü, hizmet yılı ve görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm tutumları ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıları, örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarını anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Yukarıda da bahsedildiği gibi örgütsel adalet üzerinde oldukça çalışılmış bir konu olmasına rağmen örgütsel sinizm nispeten daha yeni yeni üzerinde durulan bir konudur. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker 2007; James, 2005; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Chrobot-Mason, 2003 ve FitzGerald, 2002; Andersson, 1996).

Sinizm genellikle işgörenlerin örgütlerinin adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi öğelerden yoksun olduğunu düşünmeleri olarak tanımlamaktadır (James, 2005, s.1). Buradan yola çıkarak örgütsel adaletin örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğu sonucu çıkarılabilir. Örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıların, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyini önemli ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında güçlü negatif yönde bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Buna rağmen, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişki yeterli derece incelenmemiştir. Bu çalışmanın literatüre bu açıdan bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan bu çalışmanın eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından da önemli olduğu da düşünülmektedir.

Sayıltılar

1. Araştırmada, örneklemin evreni temsil etmiştir.
2. Katılımcıların, veri toplama aracındaki soruları doğru ve gerçekçi yanıtlamışlardır.
3. Kullanılan ölçeklerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ölçmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılacak olan araştırma Sakarya İli Pamukova ilçesinde 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Çıkan sonuçları Türkiye'deki tüm eğitim örgütlerine genellemenin sınırlı olacağı düşünülmektedir. Öte yandan, elde edilecek bilgiler kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ölçekleri ile sınırlıdır. Çalışmanın eğitim örgütlerinde bu konu üzerine yapılan ilk çalışma olduğu düşünüldüğünde ileride farklı örgütlerde ve yerlerde yapılacak olan araştırmalarla birlikte çıkacak olan sonuçların daha anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Tanımlar

Adalet: Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk anlamında (http://tdkterim.gov.tr/bts/).

Örgütsel adalet: İşgörenlerin çalıştıkları örgütteki süreçlerin adil olup olmadığına nasıl karar verdiği ve sözkonusu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991, s.845).

Sinizm: İnsanın niyet ve faaliyetlerinin iyilik ve samimiyetine inanmama eğilimi gösteren ve iğneli söz ve alaylarıyla bunu ifade etmeyi alışkanlık haline getirmiş kişi; küçümseyen, tenkitçi (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2000, s. 290)

Örgütsel sinizm: Bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygular, bu inanç ve duygulara paralel olarak bireyin örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış gösterme eğilimlerinden oluşan olumsuz tutumudur (Dean vd., 1998, s.345).

BÖLÜM II

ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde araştımanın iki önemli degişkeni olan örgütsel sinizm ve örgütsel adalet, kavramlarına ilişkin alan yazın taranarak kuramsal bilgi verilmiş; alan yazındaki araştırma sonuçları özetlenerek, bu iki kavramın öncülleri ve çıktıları ortaya konulmuştur.

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm Kavramının Kökeni

Sinizm bir düşünce okulu ve bir yaşam tarzı olarak eski Yunanda ortaya çıkmıştır. Sinizm kelimesinin Yunancada köpek anlamına gelen "kyon" kelimesinden ya da Atina yakınlarında Siniklerin kendi okullarının olduğu Cynosarges kasabasından geldiği söylenir. Dünya üzerindeki ilk sinik Sokratesin de öğrencisi olan Antisthenesdir ama Antisthenes'in tarihteki ünü, öğrencisi Diogenes tarafından gölgelenmiştir. Diogenes, dürüst bir insan bulmak umuduyla gündüz vakti elinde fenerle gezmesiyle ünlüdür (Dean vd., 1998, s.342).

Siniklere göre din ve devlet gibi kurumlar gereksizdir ve insan doğasına uygun değildir. Sinikler böyle kurumları açıkça küçümser ve insanları kendi görüşlerini savundukları toplantılara çekmek için müstehcen ve çarpıcı gösteriler yapardı. Mizah ise siniklerin en güçlü silahıydı. Sinikler insanoğlunun gelenek ve göreneklerinin insan doğasına aykırı olduğunu ve iyi bir hayat sürmek için bireylerin bunlardan kaçınması gerektiğini söylerdi. Sinikler toplumsal kuralları da reddederdi. Kaba kıyafetler giyinir, bir kaba ihtiyaçları olmadığını söyleyerek elleriyle su içerlerdi. Hatta Diogenes'in bir ev yerine bir fıçıda yaşadığı bile söylenir. Kısacası, sinikler toplumsal kurumları küçük görür ve bunu da hem sözleri hem de davranışlarıyla gösterirdi (Dean vd., 1998, s.342).

Sinizm Kavramının Tanımlanması

Sinizm kelimesi Oxford sözlüğünde (1989) "insanların niyetlerinin ve davranışlarının samimiyetine inanmama eğilimi gösteren ve bunu iğneleyici söz ve alaylarla ifade etmeyi alışkanlık haline getirmiş, küçümseyen, tenkitçi" olarak tanımlanmaktadır. Sinizm akımına

göre bireyler zor beğenir, memnuniyetsizdir, olaylara sürekli eleştirel yaklaşır, menfaat düşkünüdür ve olumsuz düşüncelerle doludur (Andersson, 1996, s.1397-1398).

Sinizm bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal topluluklara ve ya kurumlara yönelik öfke, hayal kırıklığı, kınama, güvensizlik ve umutsuzlukla nitelendirilen genel ve ya özel tutumdur (Andersson ve Bateman, 1997, s.450). Bir başka tanıma göre ise sinizm, şaşkınlık ya da hayal kırıklığı yaratan olaylarla başa çıkmak için bireylerin geliştirdikleri bir savunma mekanizmasıdır (Naus, Roe, Van Iterson, 2007, s.11).

Örgütsel Sinizm

Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımlanması

Sinizm kavramının kökeni çok eskilere dayanmasına rağmen, örgütsel sinizm nispeten daha yeni bir kavramdır ve kavramsallaştırılmasında bazı temel zorluklar yaşanmaktadır. Bunun sebebi ise yapının karmaşık ve bir "süreç" olmasıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.286). Örgütsel sinizm için bir çok tanım yapılmıştır ancak en kapsamlılarından birisi Dean vd. (1998, s.345) tarafından yapılan, "bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği (a) örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, (b) örgüte yönelik negatif duygular, (c) bu inanç ve duygulara paralel olarak bireyin örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış gösterme eğilimlerinden oluşan olumsuz tutumudur" tanımıdır.

Brodt, Korsgaard ve Whitener (2008, s.4) örgütsel sinizmi; bir kişi grup ya da örgüte yönelik öfke, hayal kırıklığı ve negatif duygular olarak tanımlamakta ve insanların çalıştıkları örgütler hatta kendileri yüzünden beklentilerinin karşılanmaması ve bu hayal kırıklığından kaynaklanan nispeten uzun süren ama değişebilen, öğrenilmiş bir tutum olarak değerlendirmektedirler.

Eaton ise (2000, s.1) çalışmasında siniklerin işyerlerindeki yönetimin dürüst uygulamalarda bulunmadığını, örgütteki diğer çalışanların kendilerinden faydalandığını, örgütte adil davranılmadığını ve örgütün bütünlükten yoksun olduğunu düşündüklerine yer vermiştir. Bütünlük (integrity) kavramının örgütsel sinizm çalışmalarında sıkça adı geçmektedir. Buradaki söz konusu bütünlük çalışanların çalıştıkları örgütlerdeki uygulamaların adaletli, dürüst, güvenilir ve tarafsız yapıldığına dair inançları kapsamaktadır (Naus vd., 2007, s. 26).

James (2005, s.7-8) ise örgütsel sinizmin, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı olan bilişsel duyuşsal ve bunlara bağlı olarak gelişen davranışlarla ile ilgili olduğunu salık vermiştir. Buna ek olarak örgütsel sinizmi; çevresel etkilerle değişikliğe açık olan, kişisel

ve sosyal deneyimlerin geçmişine bir cevap olarak değerlendirmiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003, s.640-641) da örgütsel sinizmin deneyimlerle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Örgütsel sinizm sadece olumsuz düşünen, hisseden ve davranan insanların örgüte getirdikleri olumsuzluklar değildir, bu tutumlar çalışanların örgütte yaşadığı tecrübelerden de kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin söz konusu bu deneyimlerin yol açtığı etkileri azaltması için ciddi bir çaba göstermesi gerekir (Brown ve Cragan, 2008, s.680).

Sonuç olarak sinizm kavramı; insan davranışı ile ilgili olumsuz tutumları yansıtan, doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak görülürken örgütsel sinizm ise bireyin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur (Abraham, 2000, s.269). Dolayısıyla genel sinizm ile örgütsel sinizm birbirinden farklıdır. Başka bir deyişle genel sinizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken örgütsel sinizm örgütün kendisinden kaynaklanmaktadır (Dean vd., 1998, s.345).

Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri

Örgütsel sinizmin örgütlerde hangi boyutta olduğu, çalışanların yüzde kaçının sinizm yaşadığı ile ilgili çalışmalar oldukça azdır. Andersson (1996, s.1397) çalışmasında sinizmin az araştırılmasının sebebini şöyle açıklamıştır. Örgütsel bağlılık ya da iş memnuniyeti gibi örgütsel konulardan farklı olarak örgütsel sinizm, genellikle negatif algılanır ve örgütler, yöneticiler için oldukça hassas bir konudur. Söz konusu bu hassasiyet yüzünden negatif tutumlar ve bu negatif tutumları besleyen örgütsel konulardan biri olan örgütsel sinizm, yönetim alanında nispeten göz ardı edilmektedir.

Yine de, örgütsel sinizmle ilgili yapılan bazı araştırmaların sonucu şöyledir. 1989'da Kanter ve Mirvis'in yaptığı çalışmaya göre Amerikalı çalışanların % 43'ü sinizm yaşamaktadır. 1991'de aynı kişilerin yaptığı bir diğer araştırmada bu oranın % 48'e çıktığı görülmüştür (Naus vd., 2007, s.29). Reichers, Wanous ve Austin (1997, s.52) yaptıkları araştırmada ise çalışanların % 53'ünün yüksek düzeyde sinizm yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu oranlara bakıldığında işyerlerinde sinizm yaşayan çalışanların hiç de az olmadığı ve yıldan yıla arttığı görülmektedir.

Kanter ve Mirvis (1989) yine aynı çalışmada, sanayi ve iş sektöründe karşılıklı güvensizlik ve düşmanlık ortamının oluştuğunu ortaya koymuş ve bunun sonucunda Amerikan hiyerarşisinin en üst düzeyinde de, en alt düzeyinde de sinizm görüldüğü ortaya çıkmıştır (James, 2005, s.24). Buradan hareketle sinizmin belli mesleklere ya da statülere

özgü olmadığı, her meslek grubundan çalışanlarda ve her statüde görülebilir olduğu anlaşılmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s.84).

Abraham (2000, s.269) çalışmasında örgütsel sinizmin örgütlerde ortaya çıkmasını şu şekilde açıklamaktadır: "Liderler kendi çıkarları için dürüstlük, adalet, samimiyet gibi özelliklerini feda eder. Bu durum, işgörenleri iş ortamından duygusal olarak uzaklaştırır, hayal kırıklığına uğratır. İşgörenler örgüte karşı şüphe duymaya başlar ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancına kapılırlar. Bu inanç hor görme, kızma, üzülme ve utanç gibi güçlü negatif duygulara ve bu duygular da işgörenlerin çalıştıkları örgütü kötüleme ve eleştirme davranışlarına dönüşür".

Dean vd. (1998, s.347) yaptıkları çalışmada sinik düşüncelerin geçerliliğini sorgulamışlardır. Kimilerine göre sinikler örgütlerini negatif bir şekilde değerlendirmede haklıdırlar ama sinik düşüncelere sahip olan çalışanlar bu düşüncelerin gerçek mi yoksa hayali mi olduğuyla ilgilenmezler. Onlar sadece inanırlar. Öte yandan örgütsel sinizm yaşayan bir çalışanın gerçekten haklı mı haksız mı olduğunu ayırt etmek oldukça zor hatta imkansızdır çünkü örgütlerde olanlar farklı yorumlara açıktır. Birisi için iyi olan diğeri için olmayabilir. Söz gelimi, birisi işyeri kurallarının oldukça katı olduğunu düşünürken, diğeri işyerinin prensipli olduğunu düşünebilir. Örgütsel sinizm yaşayan çalışanın haklılığına karar vermek tercih meselesidir.

Çalışanlar örgütsel sinizm sonucu geliştirdikleri negatif tutumu tüm örgüte genellemeyebilir. Örneğin yönetimin yaptığı işlerden memnun olmayan biri, kendi ürettiği ürünle mutlu olabilir ve bir yere kadar iş memnuniyeti sağlayabilir ya da örgütsel sinizm yaşayan bireylerde sıklıkla görülen küçük görme davranışını her ortamda değil, sadece belli durumlarda gösterebilir (Naus vd., 2007, s.25).

Örgütsel sinizm literatürde genellikle bir eğilim olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarak örgütsel sinizm yaşayan çalışanların bu tutumlarının örgütteki olumlu uygulamalarla zamanla değişebileceğini söylemek mümkündür ama birey kişisel olarak sinizm yaşıyorsa bu güvensizlik halinin uzun süreli olacağı da bir gerçektir (Dean vd., 1998, s.347).

Örgütsel sinizmin oluşmasında örgütteki durumlar kadar çalışanların kişilik özellikleri de etkilidir. İnsanların bazıları kişilik olarak sinizme yatkındır. Bazıları örgütün kendi beklentilerini karşılamadığı zaman hayal kırıklığı yaşarken, dürüstlük ya da içtenlik gibi duyguları göz ardı eden ya da bunların olmadığı ortamlarla başa çıkmayı başaranlar ise örgüte karşı daha az sinik olmaktadırlar. (Naus vd., 2007, s.26-27) . Brown ve Cregan

(2008, s.68) ise çalışmasında örgütsel sinizmin sadece olumsuz insanların örgüte kattığı duygular olmadığını, çalışma ortamındaki deneyimlerin insanların sinik tutuma sahip olmasında büyük rol oynadığını vurgulamıştır. İnsanlar sinik olmaya karar vermezler, bu çalıştıkları örgütte yaşadıkları tecrübeler sonucunda oluşur.

Örgütsel sinizm yabancılaşma kavramı ile karıştırılabilir ama aralarında önemli farklar vardır. Yabancılaşmanın dört yönü vardır. Bunlar kendini güçsüz hissetme, anlamsız hissetme, toplumdan soyutlanma ve kendine yabancılaşmadır. Yabancılaşma yaşayanlar, işlerinin doğası gereği kendilerini işlerinin ya da toplumun bir parçası olarak hissetmezler. Yabancılaşma ya da örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar öfke ve kızgınlık hissederler ama yabancılaşma örgüte değil kişinin mesleğine karşı geliştirdiği bir tutumdur. Oysaki örgütsel sinizm meslekle değil örgütle ilgilidir ve bu noktada ikisi birbirinden ayrılmaktadır (Dean vd., 1998, s.350).

Son olarak örgütsel sinizmin varolan kuramların üstüne bir şeyler koymakta hatta daha ileri götürdüğü söylenebilir. Örgütsel sinizm bize modern örgütlerde hızla yayılan bir fenomeni anlamamızda, onunla baş etme ya da önlemenin yollarını bulmada yardımcı olmaktadır (Dean vd., 1998, s.350).

Örgütsel Sinizmin Boyutları

Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, çalışanların örgütün bütünlükten uzak olduğuna dair inançlarını kapsayan bilişsel boyuttur. Örgütsel sinikler örgütteki faaliyetlerin samimiyet, dürüstlük, adalet gibi özelliklerden yoksun olduğuna; bunların menfaatler uğruna ikinci plana atıldığına ve ahlaksız davranışların bir norm hale geldiğine inanır. Ayrıca sinikler örgütlerde alınan kararların ve yapılan seçimlerin örgüt yöneticilerinin kendi çıkarlarına hizmet ettiğine ve örgüt yöneticilerinin de davranışlarında tutarsız ve güvensiz olduğuna inanır. Sinikler, yapılan eylemlerin arkasında gizli amaçların olduğunu düşünür ve bu yüzden samimiyetten çok bir aldatmaca ya da hile ile karşılaşmayı beklerler (Abraham, 2000, s.269; Dean vd., 1998, s.346).

Duyuşsal Boyut

İnançlar duygulara dönüşür bu yüzden bilişsel olarak sinizm yaşayan bir işgörenin bunu duygularına yansıtmaması olanaksızdır. Sinizm örgüt ya da örgütteki uygulamalar hakkında tarafsız olmak demek değildir aksine sinikler çok güçlü olumsuz duygular

yaşarlar. Izard (1977) yaptığı çalışmada zayıf ve güçlü olmak üzere 9 duygudan bahsetmiştir. Bu duygular (1) ilgi-heyecan (2) keyif-sevinç (3) şaşkınlık-irkilmek (4) sıkıntı-ızdırap (5) kızgınlık-öfke (6) iğrenmek-nefret (7) kınama-aşağılama (8) korku-dehşet (9) utanma-küçük düşmedir. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda çalışanlar bu duygulardan bazılarını yaşarlar. Örneğin sinikler örgütlerine karşı kınama ve kızgınlık ya da örgütlerini düşündüklerinde iğrenme, sıkıntı hatta utanç duyabilirler. Buradan sinizmin bir çok olumsuz duyguyla bağlantısı olduğu sonucu çıkarılabilir (Dean vd., 1998, s.346)

Siniklerin negatif duyguları yaşadıkları şüphe, hayalkırıklığı ve örgütün değerleri ile kendi değerlerinin uyuşmamasından kaynaklanmaktadır ki bu durum onları çalıştıkları örgütten duygusal olarak uzaklaştırmaktadır. Öte yandan, sinikler ironik olarak çalıştıkları örgütün yüksek ahlaki değerlere ulaşmamasından gizli bir memnuniyet bile duyabilirler çünkü bu durum onların örgüte karşı güven duymamalarını haklı çıkarır (Abraham, 2000, s.270).

Tüm bu bilgiler ışığında sinik bir çalışanın bu durumunun sadece düşünce olarak kalmadığını, bu düşüncelerini duygularına da yansıttığı söylenebilir.

Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu, negatif hatta onur kırıcı davranışlarda bulunma eğilimi göstermek yani davranışsal boyuttur. Eski sinikler gibi günümüzdeki sinikler de en çok çalıştıkları örgütü eleştirme davranışını göstermektedir. Bu eleştiri birçok şekilde yapılır. Örgütün samimiyet, bütünlük ve dürüstlükten yoksun olduğunu belirten direk açıklamalar, alaycı mizah, örgütün geleceği hakkında olumsuz tahminlerde bulunma, biz biliriz bakışları, sırıtma, dudak bükme vb. davranışlar örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerin sıklıkla gösterdiği davranışlardır (Dean vd., 1998, s.346).

Örgütsel sinikler örgütlerini sıklıkla alaycı bir şekilde kötülemek eğilimindedir. Kötülemek örgütsel sinizmin en açık göstergelerinden biridir. Yani, örgütünü kötüleyen bir çalışanın örgütsel sinizm yaşadığına dair bir çıkarımda bulunmak yanlış olmayacaktır (Wilkerson, Evans ve Davis, 2008, s.2273).

Örgütün bütünlüğüne karşı güvenin kaybolması çalışanların prososyal davranışlarda bulunmamasına, örgütteki faaliyetlere katılmak için gönüllü olmamaya, örgütü savunmamaya, örgütün geleceği için çaba göstermemesine neden olmaktadır (Abraham, 2000, s.270).

Özetle, örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren bir tutumdur. Bu yüzden örgütsel sinizmin çok boyutlu bir konu olarak düşünülmesi gerekir. İnsanlar önce örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğuna inanır, sonra bunu hisseder ve son olarak davranışlarına yansıtır. Araştırmalar söz konusu bu üç boyutun birbirinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerektiğini, bu boyutların iç içe geçmiş bir halde olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak dünyanın sinikler ve sinikler olmayanlar olarak ikiye ayrılmadığı, insanların sinizmi yaşama dereceleri ile birbirinden ayrıldığı söylenebilir (Dean vd., 1998, s.346).

Örgütsel Sinizmin Düzeyleri

Örgütsel sinizmin farklı düzeyleri vardır. Bu alt bölümde bu türler üzerinde durulacaktır. Bu düzeyler kişilik sinizmi, toplumsal/örgütsel sinizm, çalışan/işgören sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmidir.

Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi yaşayan bireyler insan davranışlarını negatif bir şekilde algılarlar. Onların bu özellikleri doğuştan gelir ve değişmez. Diğer insanlara karşı derin bir güvensizlik duyar, dünyanın dürüstlükten ve insancıl duygulardan uzak, bencil insanlarla dolu olduğunu düşünür. Sinikler "Sana ne olduğu, senin başına ne geldiği kimsenin umurunda değildir; insanlar bir yarar ya da avantaj elde etmek için adaletsiz işler yapmaktan geri kalmaz; birisi bana iyi bir şey yaptığında acaba arkasındaki gerçek neden ne diye merak ederim" şeklinde düşüncelere sahiptir. Bu düşünceler de kızgınlık, gücenme, manipülasyon gibi duygu ve davranışlarla sonuçlanır.

Kişilik sinizmi yaşayan siniklerin düşmanlığı, kendilerini kabalıkla, alaycılıkla gerekçesiz eleştirilerle adeta şarj etmektedir. Bu hiddet, sinikleri yalnız ve toplumsal destekten mahrum bırakmaktadır (Abraham, 2000, s.270-271).

Kişilik sinizmi yaşayan bireyler diğer insanları bencil, insancıl duygulardan yoksun olarak görür, onların hareketlerinin ardındaki "gerçek" amaçlarını sorgular, insan ilişkilerine güvenmez ve her zaman bir zarar göreceğini düşünerek tetikte bekler. Düşük egoya sahip ve çevrelerine karşı güvensizdirler. Birçok çalışanının mutlu ve iş memnuniyeti sağladığı örgütler bile kişilik sinizmi yaşayanların ulaşılmaz standartlarına ulaşmakta başarısız olabilmektedir (Dean vd., 1998, s.343)

Kişilik sinizmi bazı araştırmacılar tarafından genel sinizm ile bir tutulmuştur ama kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Kişilik sinizmi bireyin kendisinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm daha çok dış etkenlerden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.285). Kişilik sinizmi yaşayan bireylerin bu tutumlarının değişmesinin çok zor olduğu da yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir (Dean vd., 1998, s.344). Ayrıca Abraham (2000, s.269) yaptığı çalışmasında kişilik sinizminin örgütsel sinizmin güçlü bir sebebi, öncülü olduğunu da salık vermiştir.

Toplumsal/Örgütsel Sinizm

Bu sinizm düzeyi toplumla birey arasındaki toplumsal sözleşmenin ihlal edilmesiyle ortaya çıkar. Bu ihlal aynı zamanda toplumla birey arasındaki karşılıklı güvenin de azalmasına neden olur. Gelecekle ilgili umutsuz oldukları için kısa vadeli amaçlar daha çok ilgilerini çeker, işle ilgili faaliyetlere "benim işime yarar mı?" düşüncesiyle yaklaşır. Bu da faaliyetlere katılım oranını düşürür. Sinikler; diğer insanları kıskanır, onlarla alay eder, başarılarını şansa ya da kurdukları "ilişkilere" bağlarlar.

Toplumsal sinizm yaşayan çalışanların, çalıştıkları örgüte olan güvensizlikleri topluma da sirayet etmiştir. Toplumsal sinikler çalıştıkları örgütleri taraflı olarak değerlendirme eğilimindedirler ve bir gelişme olduğunda, bunun sonucunun kötü olmasını beklerler. Bu yüzden, örgütteki gelişmeler olumlu olsa bile beklentilerin karşılanmadığı iddiasındadırlar (Abraham, 2000, s.271-272).

Toplumsal/örgütsel sinizm yaşayan bireyler toplumla, çalıştığı örgütle hatta kendisiyle ilgili bir hayal kırıklığı yaşar. Bunun da toplumun ya da örgütün verdiği sözleri tutmamasından hatta bireyin yaş, eğitim, cinsiyet, gelir gibi demografik özelliklerinden kaynaklandığını ileri sürerler.

Toplumsal/örgütsel sinizm yaşayan bireylerin toplumla ilgili olan hayalkırıklıkları, onların dikkatlerini işlerinin olumsuz yanlarına vermelerine böylece iş hayatında şüpheci ve tedbirli olmalarına neden olmaktadır. Yalanlar ve aldatmacalar hayatın her alanındadır ve iş ortamı da bir istisna değildir. Bu açıdan bakıldığında toplumsal/örgütsel sinizm ile kişilik sinizminin benzer olduğu söylenebilir ama toplumsal/örgütsel sinizm toplumdan kaynaklanırken, kişilik sinizmi doğuştan gelir ve değişmez bir kişilik özelliğidir (Dean vd., 1998, s.344).

Çalışan/İşgören Sinizmi

Çalışan sinizmi iş dünyası, üst yönetim ve işyerindeki diğer öğelerle ilişkilendirilir (Andersson ve Bateman, 1997, s.450). Çalışanların eşit olmadığı görüşünü kapsar. Çalışanla işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesiyle ortaya çıkar ki psikolojik sözleşme örgütte eşitlik, tarafsızlık ve adaleti garanti altına alır. Örgüt içinde eşitsizlikler ortaya çıktığında, üst yönetimin "hesapverilebilirliği" düştüğünde, ani örgütsel küçülmeler olduğunda, adaletsiz uygulamalar yapıldığında, resmi kuralların dışına çıkıldığında, hak edilmemiş terfiler olduğunda, maaş ya da terfi açısından beklentilerin karşılanmaması durumunda, yöneticiler sorumluluklarını yerine getirmediğinde psikolojik sözleşme ihlal ediliyor demektir. İşgörenler de bunun üzerine örgütteki ikiyüzlülüğü ayıplar, öfkelenir ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. İşgören sinizmini engellemek için işgörenlere daha iyi bir çalışma ortamı ve çalışma saatleri sunulması, eşit ve adil uygulamalarda bulunulması ve yönetimle çalışanlar arasında açık bir iletişim olması gerekmektedir (Abraham, 2000, s.272; Dean vd., 1998, s. 344).

Andersson ve Bateman (1997, s.463) yapmış oldukları çalışmada yüksek yönetici ücretlerinin, düşük örgütsel performansın ve ani işten çıkarmaların işgören sinizmine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi; başarısız olmuş değişim çabalarına bir tepki, gelecekte başarı elde etmek için yapılan çalışmalar hakkında sürekli bir kötümserlik, değişim ajanlarının tembel ve yeteneksiz olduğuna dair inançları kapsamaktadır. Değişimi gerçekleştirenler çok iyi niyetli olsa ya da çalışanlar için elinden gelenin en iyisini yapsa bile işgörenler sinizm yaşayabilir (Reichers vd., 1997 s.48; Wanous, Reichers ve Austin, 1994, s.269). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi çerçevesinde, çalışanlar yöneticilerin örgütsel performansı artırmanın yollarını aramada sorumluluklarını yerine getirmediğini düşünür. Değişim çabaları başarısız olduğunda işgörenler hayalkırıklığı yaşar ve kendilerini aldatılmış hissederler. Bu durum, iş memnuniyetsizliğine ve yabancılaşmaya yol açar. Gelecekteki değişim çabalarının da başarısız olacağı hakkındaki kötümser düşünceler, çalışanların bir daha hayalkırıklığı yaşamamak için savunma mekanizması geliştirmelerine neden olur (Abraham, 2000, s.272-273).

Wanous, Reichers ve Austin (2000, s.133) ise örgütsel sinizmi " değişim yapmaktan sorumlu olan kişilerin yetersiz ve isteksiz ya da her ikisiyle suçlanması sonucu değişim

çabalarının başarılı olması ile ilgili karamsar bir bakış açısı" olarak tanımlamaktadır. Yine de örgütsel değişim çabalarında bulunan yöneticiler iyi niyetli olsa bile örgütsel değişim sinizmin yaşanabileceği de bir gerçektir (James, 2005, s. 27).

Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005, s.438) değişim odaklı sinizm kavramını geliştirmişlerdir ve değişim odaklı sinizmi; çalışanların, yönetimin söylenen ya da ima edilen sebepler dışında başka nedenlerle yaptığı değişim çabalarına katılma konusunda isteksiz olmaları olarak tanıtmışlardır.

Örgütsel değişim sürecinde yöneticilerden bazı tipik davranışlar beklenir. Önce yönetim, öngörülen değişiklikleri çalışanlara açıklar ve değişimin olası negatif sonuçlarından bahsederek bu konu da garanti verir. Bunu yapmalarının sebebi çalışanların değişimi desteklemeleri ve karşı çıkmamalarıdır. Eğer zamanla yönetimin verdiği sözlerin, açıklamaların doğru olmadığı ortaya çıkarsa; bazı çalışanlar örgüte, değişimin liderlerine, örgütsel değişim çabalarına karşı sinik tutum geliştirebilir. Bu sürece bakıldığında, örgütsel değişim sinizmi; gelecekteki değişim çabalarına karşı bir kötümserlik ve umutsuzluk olarak tanımlanabilir (Thompson, Bailey, Worley ve Williams, 2000, s.2).

Örgütsel değişim sinizmi vardiyalı çalışan, alınan kararlar katılmayan, örgüt faaliyetler hakkında bilgilendirilmeyen çalışanlarda daha fazla görülür (Dean vd., 1998, s.344).

Reichers vd.e göre (1997, s.50) ise örgütsel değişim sinizmi yaşayan çalışanlar değişimlerin bir saçmalık, değişim ajanlarının ise bilgisiz olduğuna inanır. Örgütsel değişim sinizmi çalışanların sorgusuz sualsiz tüm kalpleriyle değişim çabalarını desteklemelerini engellediği ve bu çabaların başarısızlıkla da sonuçlanabileceğini unutmamalarını sağladığı düşünülürse, bu sinizm düzeyinin örgütler açısından yararlı olabileceği sonucuna da varılabilir.

Örgütsel değişim sinizmi engellemek amacıyla yöneticiler çalışanları karara katmalı, sürpriz değişikliklerden uzak durmalı ve güvenilirliklerini artırmalıdır (Dean vd., 1998, s.344).

Mesleki Sinizm

Hizmet sektöründe çalışan bazı işgörenler müşterilerle olan stresli iletişimler sonucu psikolojik olarak zorlanır ve fiziksel olarak da tükenir. İnsanlara yardıma yönelik mesleklerde; dialoglar daha çok sorunlar üstüne olur, müşterilerden gelen çoğu dönüt negatiftir ve başarısızlıklar abartılır. Örneğin, polisler; yoksulluk, mahrumiyet, sefalet

içinde yaşayan, yaşam koşulları iyi olmayan ve bunlardan dolayı düşmanca bir tavır takınan insanlarla sık sık yüz yüze gelir. Uçuş görevlileri sürekli cana yakın ve sevimli görünmekten yorulurlar, istekleri bitmeyen kaba yolcuların saygısızlıklarından muzdariplerdir. Bu tür deneyimler, çalışanları kendilerini geliştirmekten ve belli yeterliliklere ulaşmaktan alıkoyar. İşgören ne kadar çabalarsa çabalasın, elinden geleni her şeyi yapsa bile bunların boşa olduğuna inanır. Zamanla müşterilerden gelen tüm bu itiraz, hakaret ve başarısızlıklar tükenmelerine yol açar (Abraham, 2000, s.273).

Araştırmacılar belli mesleki özelliklerin işgören sinizmine olan etkileriyle ilgilenmiş, mesleki sınırlar içerisinde herhangi bir genelleme yapmamışlardır. İşyerindeki sinizm ile ilgili yapılan ilk çalışmalar daha çok emniyet, sosyal hizmet ve tıp alanlarında yapılmıştır (James, 2005, s.18-19). Dean vd.'e (1998, s.344) göre ise vardiyalı çalışan, karakolda görev yapan, işle ilgili istemediği detaylarla uğraşan çalışanlarda mesleki sinizm görülme olasılığı fazladır.

Mesleki sinizm yaşayan çalışanlar zamanla hissizleşmeye, yabancılaşmaya, katı yürekli olmaya ve insani duyguları kaybetmeye başlarlar. Hatta empati duygularını kaybeder, müşterilerinin duygu ve hassasiyetlerini göz ardı etmeye başlar ve çıkan problemlerden dolayı müşterilerin kendilerini suçlarlar. Böylece negatif ve bunaltıcı duygulara karşı kendilerini korurlar, müşterileri aşağılayıcı sözlerle etiketlerler ve müşterilerle iletişimleri en aza indirirler.

Meslek sinizminin bir başka kaynağı kişi-rol çatışmasıdır. Kişi rol çatışması genellikle bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyuşmamasından kaynaklanmaktadır. Çocuk bakıcıları, sekreterler, vergi toplayanlar vb. gerçek hislerini yansıtmadan işlerini yapmak durumundadırlar. Mesleki sinizm zamanla yerini bıkkınlık, meslekten tiksinmeye bırakır çünkü çalışanlar sürekli ticaretleştirilmiş yüzlerini gösterdikleri yalancı yüzleri ve bastırdıkları gerçek yüzleri arasında kalır ve kendilerini iki yüzlü hissederler (Abraham, 2000, s.273-274).

Kısaca, insanla iletişim halinde olan mesleklerde çalışanlar gerçek duygularını müşterilerden sakladıkça gerçek kimliklerini kaybettikleri söylenebilir.

Örgütsel sinizmin öncülleri

Örgütsel sinizme yol açan örgütsel ve kişisel faktörler bulunmaktadır. Bu alt bölümde söz konusu bu faktörler işlenecektir.

Örgütsel Sinizme Yol Açan Örgütsel Öncüller

Örgütsel Politika

Örgütsel sinizmin örgütsel öncüllerinden biri örgütsel politikadır. Politika, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütlerin politik alanları, birey ve grupların koalisyonlarından oluşur. Bu koalisyonlar, kaynakların nereden ve nasıl sağlanacağı konusunda pazarlık yapar ve böylece örgütlerde karar alma sürecini etkilerler (Hoy ve Miskel, 2010, s.236). Örgütsel politik davranışlar genelde bireysel çıkarlara dayanmaktadır. Örgütsel sinizm gibi örgütsel politika da örgütlerde sıklıkla negatif olarak algılanır. Her ikisi de yapı olarak çalışanların bireysel çıkarlara hizmet ettiği, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancına dayanır. Örgütsel sinikler örgütsel politikayı algılayan bireyler gibi çalışanların yaptıklarının arkasındaki asıl motivasyonu sorgularlar. Bu açıdan her ikisi de birbirine çok benzese de aralarında önemli farklar vardır. Örneğin örgütsel politikayı fark eden her çalışan hayal kırıklığı ya da kızgınlık yaşamaz. Hatta araştırmacılar, bazı çalışanların örgütsel politikanın var olduğu örgütlerde çalışmaktan mutluluk duyduğunu, bu ortamın yararlı olduğunu ve başarıyı yakalayabileceklerini belirtmiştir. Bu noktada politik algılar, çalışanların politik davranışlara ilişkin öznel duyguları olarak belirtilirken; sinizm, işe yönelik bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır (James, 2005, s.10-11).

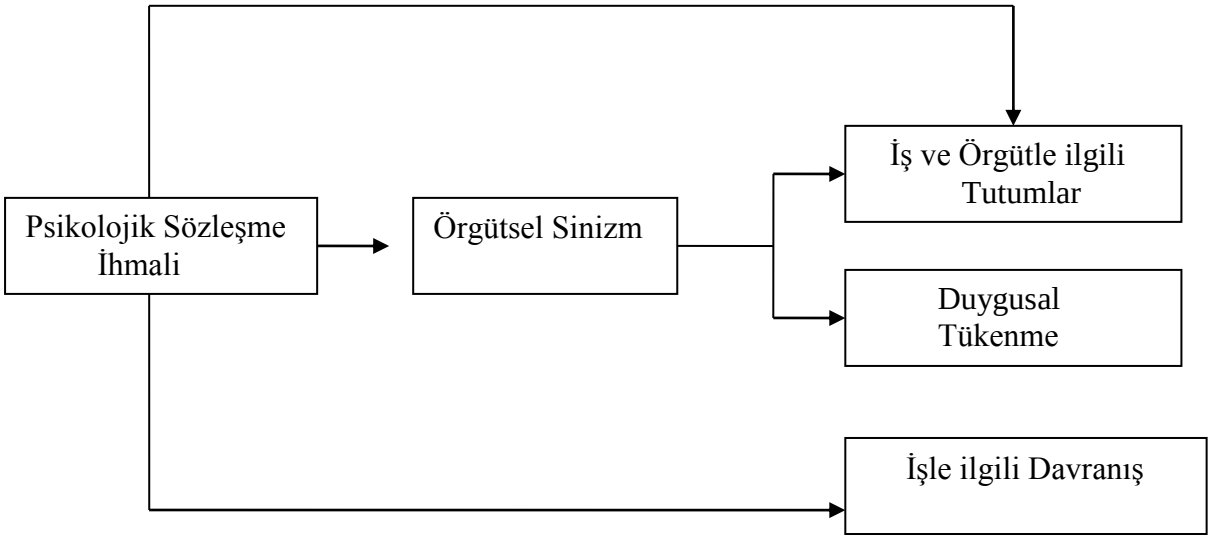
Örgütsel sinizm, bireysel çıkarlara dayalı davranışları yöneticilere ve meslektaşlara dayandırmakta ve örgütü bu bireysel çıkarlara göre hareket ettiği sayıltısıyla tanımlamaktadır. Bu durum da kolay kolay değişmemektedir. Örgütsel politikanın bireysel çıkarlarla ilgili bu sayıltılar ve çıkarımların çok önemli bir kaynağı olduğu düşünülmektedir. İnsanlar eğer kendi çıkarlarını düşünen insanların kendilerini sindirdiğini düşündüğü bir ortamda çalışıyorsa kendilerini korumaya alır ve şüpheci olur. Sonuç olarak, örgütsel politikanın azalan güven ve grup içindeki düşük dayanışmayla ilişki oluğu söylenebilir.

Ayrıca örgütsel politikayı temsil eden manipülasyon ve kötü niyetli davranışların küçük düşürücü olduğu ve örgütsel güveni azalttığı da ortaya konmuştur. Örgütsel politikaya dair algıların örgütteki bütünlüğe olan inancı zedelediği ve kınama, stres gibi

negatif duygulara yol açtığı belirtilmektedir. Bu duygular da örgütsel sinizm ile yakından ilgilidir (James, 2005, s.35-36).

Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı ilişki temeline dayanan, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak ifade edilmektedir (Mimaroğlu, 2008, s.iii). Bu beklentilerin karşılanmaması ise psikolojik sözleşme ihlaline yol açmaktadır. Örgüt, çalışanlarına karşı bir ya da daha fazla sorumluluğunu yerine getirmediğinde; eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında verdiği sözleri tutmadığında psikolojik sözleşme ihmali ortaya çıkar (Mimaroğlu, 2008, s.66). Örgütte psikolojik sözleşme ihmalinin yaşanması işgörenin işine karşı olağandışı davranışlar geliştirmesine ve örgüte karşı olumsuz tutumlar sergilemesine yol açmaktadır. Bu açıdan psikolojik sözleşme ihmali örgütsel sinizm ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel sinizmin belirleyicilerinden biridir (Cartwright ve Holmes, 2006, s.200; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s.639; Andersson, 1996, s.1405). İşgörenler örgütlerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman psikolojik sözleşme ihmali olur ve bu durumda işgörenler sinik tutumlar geliştirebilirler (James, 2005, s. 26). Aşağıdaki şekilde psikolojik sözleşme ihmalinin örgütsel sinizme olan etkisi verilmiştir.



Şekil 1. *Psikolojik Sözleşme İhmalinin Örgütsel Sinizme Etkisi*

Kaynak: Johnson, J.L. ve O'leary-Kelly, A.M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), s.631.

Yukarıdaki model Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) tarafından tasarlanmış olup örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihmali arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu modele göre örgütsel sinizm psikolojik sözleşme ihmali işle ilgili sonuçlar arasında arabulucu olarak görev yapmaktadır.

Örgütün Değerleri ile İşgörenlerin Değerlerinin Çatışması

Araştırmacılar örgütsel sinizme öğrenilmiş bir tutum olarak yaklaşırlar. Örgütsel sinizm; örgütte yaşanan hayal kırıklıklarının, adil olmayan örgütsel süreçlerin bir sonucudur (Wilkerson vd., 2008, s.2273). Naus vd. (2007, s.11) örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını bulmaya yönelik çalışmışlar ve bu çalışmalar sonucunda da örgütün değerleri ile bireyin değerlerinin çatışmasının örgütsel sinizmin önemli bir öncülü olduğunu bulmuşlardır. Bireyin değerleri; bireyin düşünce, tutum ve davranışlarını belirleyen ve kontrol eden normlardır. Örgütün değerleri ise örgütsel kültürün bir parçasıdır, örgütün yönetilmesi ile yakından ilgilidir ve işyerinde yapılan ritüellere ve süreçlere yansır. Örgütün değerleri ile bireyin değerleri çatıştığı zaman, çalışan ya kendi değerlerini ya da örgütün değerlerini ihlal eder. Bu tür durumlarda genellikle örgütün değerleri baskın gelir ve öncelik verilmesi gerekir. Böylece işgören kendi değerlerini ihlal eder ve bu yüzden suçluluk, utanç duyar. Bunun sonucunda da sinizm oluşur (Naus vd., 2007, s.40).

Diğer Örgütsel Öncüller

Özler, Atalay ve Şahin (2010, s. 47) örgütsel sinizmin bir öncülü olarak örgütsel güvenin ayrı bir yeri ve önemi olduğunu belirtmiştir. Onlara göre yaşanılan güvensiz ortam; işgörenlerin zamanla birbirlerine karşı ön yargılı ve şüpheyle yaklaşmasına, içe kapanmalarına ve örgüte karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır.

Naus vd. (2007, s.11) bireylerin çalıştıkları örgütte yeterince saygı görmemelerinin, göz ardı edilip ikinci plana atılmalarının, iş yaşamının anlamsız gelmesinin, çalışanları karara katmamanın, yöneticilerden yeterince destek görmemenin, lider-işgören değişiminin olmamasının, başarısızlıkla sonuçlanmış değişim hareketlerinin, yöneticilerin işlerinde yetkin olmamasının ama yüksek maaş almalarının, örgütsel ikiyüzlülüğünün, işçileri geçici olarak işten çıkarmaların ve örgütsel küçülmenin örgütsel sinizmin güçlü birer öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bunlar çalışanların bu kötü tecrübeleri yaşadıktan sonra

hayal kırıklığına uğramalarına, beklentilerinin karşılanmamasına, örgütün kendileri için anlamını yitirmesine ve kişisel gelişimlerinin engellenmesine yol açmaktadır.

Fitzgerald (2002) bir üretim firmasında yaptığı çalışmasında, görev sınıfı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna göre, işçilerin; bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve genel anlamda örgütsel sinizm düzeyleri yöneticilere göre daha yüksektir.

Sonuç olarak, günümüzde örgütlerde çalışanlardan çok fazla performans beklenmekte karşılığında ise sadece onlara "bir iş" verilmektedir. Bu durum da örgütlerde sinizme yol açmaktadır denilebilir (Naus vd., 2007, s.27).

Örgütsel Sinizme Yol Açan Kişisel Öncüller

Tokgöz ve Yılmaz (2008, s.300) yaptıkları çalışmada sinizm ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi inlemiş ve ilköğretim ve lisans-lisanüstü eğitim düzeyleri arasında bir farka rastlamıştır. Güzeller ve Kalağan da (2008, s.93) yine aynı şekilde eğitim düzeyi ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Çalışmalarına göre yüksek lisans ve doktora programlarından mezun olan öğretmenler, ön lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha siniktir. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça öğretmenler daha sorgulayıcı özellikler göstermekte ve sinizm düzeyleri artmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların hizmet süresi de örgütsel sinizmi etkileyen bir diğer kişisel faktördür. Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (James, 2005, s.62). Efilti, Gönen ve Öztürk (2008, s.12), Bernerth vd. (2007, s.317), Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007, s.519) ve Bommer vd. (2005, s.743) ise çalışmalarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Tokgöz ve Yılmaz (2008, s.302) ise, otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada, aynı örgütte sekiz yıl ve daha fazla çalışanların genel sinizm düzeyleri yüksek çıkarken; örgütsel sinizm düzeyleri ile hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Araştırmacılar, işgörenlerin bazı demografik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamışlardır. Örneğin, Andersson ve Bateman (1997, s.460) işyerlerinde yaşanan sinizmin sebep ve sonuçlarını incelediği çalışmalarında 207 uzman ve yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucundan işgörenlerin yaşı ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bernerth vd. ise (2007, s.322) yaptıkları çalışmalarında, cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır.

Örgütsel Sinizmin Çıktıları

Örgütsel sinizmin çıktılarını bireysel ve örgütsel çıktılar olmak üzere iki açıdan incelemek mümkündür.

Örgütsel Sinizmin Örgütsel Çıktıları

Örgütsel sinizmin; örgütlerin etkililik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan bir çok çıktıları vardır (Naus, 2007, s.28; Bommer vd., 2005, s.736; James, 2005, s.24; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Abraham, 2000, s.274; Thompson vd., 2000; Eaton, 2000, s.12; Reichers vd., 1997, s.48-51; Andersson ve Bateman, 1997, s.449; Wanous vd., 1994, s.269).

İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti, çalışanın işine ve iş yaşamına karşı geliştirdiği bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Elma, 2003, s.58). Maaş, iş güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve iş saatleri gibi dışsal memnuniyet faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme ve işte özerklik gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş memnuniyetini oluşturmaktadır. İş memnuniyetinin düşüklüğü, söz konusu beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır (Çakır, 2001, s.166-167). Beklentilerin karşılanmaması sonucunda ise işgörenler gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşamaktadır. İş memnuniyetinin örgütsel sinizm ile ilişkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik araştırmalarda, ikisi arasında önemli düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle kişinin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş memnuniyeti düzeyi azalmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s.638; Abraham, 2000, s.282; Eaton, 2000, s.12; Reichers vd., 1997, s.52; Wanous vd., 1994, s.272). Bu iki kavram incelendiğinde, aralarında benzer ve farklı yönlerin bulunduğu gözlenmiştir. Her ikisi de "tutumsal" bir kavram olup bu açıdan benzerlik göstermektedir. Yine de örgütsel sinizm "örgüt"e, iş doyumu ise "iş ve iş yaşamına" yönelik bir tutumu vurgulamaktadır (James, 2005, s.9).

Kişilik sinizmi, mesleki sinizm, çalışan/işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve örgütsel sinizm iş memnuniyetini düşürmektedir. Kişilik sinizmi yaşayanlar özellikle işlerinin kişilerarası ilişkilere bağlı olan yönlerini stresli olarak tanımlamaktadır. Üstlerine, astlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı olan kötü niyetleri; işgörenleri stresin en önemli

düşmanlarından biri olarak kabul edilen sosyal ilişkilerde bulunma davranışı göstermelerini engellemektedir.

Araştırmalar göstermektedir ki kişilik sinizmi yaşayan bireylerin genel olarak negatif bir dünya görüşleri vardır ve bu negatif görüşler onların işlerine de yansımakta, verilen görevlerden, insanlardan, ücretlerden ve terfilerden memnuniyet duymamalarına sebep olmaktadır.

Beklenen sonuçlar ile alınan sonuçların farklı olması da de iş memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Eğer çalışanlar alınan sonuçların haksızlıktan kaynaklandığını, yeteneklerin kösteklendiğini, daha iyi sonuçlar almak için gereken şartların olmadığını düşünürse mesleklerine karşı geliştirdikleri kişisel kızgınlık iş memnuniyetsizliğine dönüşür. Beklenen sonuç ile alınan sonuçların farklı olması örgütsel değişim sinizmi ile ilgilidir (Abraham, 2000, s.274).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel sinizmin örgütler açısından en önemli sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılıktır. Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasından güçlü ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmış ve örgütsel sinizm arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varılmıştır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s.638; Eaton, 2000, s.12; Abraham, 2000, s.282; Wanous vd., 2000, s.143; Brandes, Dhalwadkar ve Dean, 1999; Wanous vd., 1994, s.272).

Örgütsel bağlılık, işgören ile işveren arasındaki takastır. İşgörenler, örgütlerine bilgilerini getirir ve karşılığında yeteneklerinin verimli bir şekilde kullanıldığı, temel ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam beklerler. Çalışanlarına gelişim yolları açan örgütlerin daha bağlı çalışanları vardır. Öte yandan, eğer çalışanların yetenekleri engellenir ya da işyerlerinde yeteneklerini değerlendiremezlerse, sinizm ortaya çıkar ve bu da bağlılığı azaltır (Abraham, 2000, s.275).

Johnson ve O'Leary-Kelly ise (2003, s.638) örgütsel bağlılığı örgütün değerleri ile çalışanların değerlerinin uyumlu olması olarak tanımlamıştır. Bu uyum sayesinde, çalışanlar örgütün hareketlerini tahmin edebilmektedir. Kişilik sinizmi yaşayan çalışanların ise örgütsel bağlılık tutumları düşüktür. Çünkü kişilik sinizmi yaşayan bireylerin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu zordur. Bu durumun iki sebebi vardır. İlki, onların ahlak olarak daha üstün olmaları örgütün yaptıklarını sorgulamalarına neden olmaktadır. İkinci

sebep ise; onların doğuştan gelen özelliği olan insanlara güvenmeme, onları diğer çalışanlardan soyutlamaktadır. Bu durum da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

Yabancılaşma

Örgütsel sinizm yabancılaşma hissine de sebep olmaktadır. Yabancılaşma; çalışanların hedeflerine ulaşmalarına olan inançlarını, kendi hareketlerindeki ve işlerindeki kontrolü kaybetmesi ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin zarar görmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar işleriyle bağlarını o kadar güçlü şekilde koparırlar ki, iş ortamlarında kendilerini ifade edemezler.

Toplumsal ve işgören sinizmi yaşayanlar, karar verme sürecinde etkin rol oynamadıklarını belirtmektedirler. Öte yandan, çalışanlar işverenlerin merhametinde oldukları için psikolojik sözleşme ihlalleri de kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanların maruz kaldıkları haksızlıkları telafi etmek için çok az girişim olmakta ve çatışma çözümleri de çoğunlukla onların aleyhine olmaktadır. Bu durum; önce örgütsel sinizme, sonrasında ise örgütsel yabancılaşmaya yol açmaktadır (Abraham, 2000, s.276).

Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel sinizmin örgütler açısından bir çok çıktısı vardır ama bunlardan en ilgi çekici olanlarından birisi de örgütsel vatandaşlıktır. Bunun nedeni; bazı araştırmacıların örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu savunması (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s.638; Abraham, 2000, s.282; Andersson ve Bateman, 1997, s.449) bazılarının ise, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık üstünde hiçbir etkisinin olmadığını savunmasıdır (James, 2005, s.33).

Örgütsel vatandaşlık çalışanların herhangi bir ödül beklemeden gönüllü olarak kendi görev ve sorumlulukları dışında örgüt yararına çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Yeterli ücret ve eşit davranışın karşılığında çalışanlar gönüllü hizmetlerde bulunur, yeni başlayanlara işi öğrenmelerinde yardımcı olur ve kendilerini geliştirirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işverenler tarafından psikolojik sözleşme ihlalleri yapıldığında bıçak gibi kesilir; bunun sonucunda da güven azalır, sinizm ortaya çıkar.

Örgütün hem içerden hem dışarıdan refahını artırmak için gönüllü olarak uğraşmak vatandaşlığı özüdür ama siniklerde bu davranış pek görülmez. Çalıştıkları kurumu dış tehditlerden korumak ya da işlerin daha iyi yürümesini sağlamak amacıyla kendilerinden

istenilmeden düzeltici davranışlarda bulunmazlar. Sinikler çalıştıkları örgüte güven duymazlar, örgütün meşruluğunu yitirdiğini düşünürler ve sistemi savunmazlar.

Kişilik sinizmi yaşayanlar içlerindeki düşmanlığı çevrelerine de yansıtır. İnsanlara yardım etmek de dahil örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmayı reddederler. İşgörenler, yeni başlayanlara, genellikle bir dialog başlatmak için yardım ederler; oysaki sinikler insan ilişkilerinden kaçınır ve bu yüzden insanlara yardımcı olmazlar. İnsanlara olan güvensizlikleri ve eleştirileri, siniklerin ilişki kurmasını hatta bu yüzden birbirine bağlı çalışma gruplarının oluşmasını engeller.

Örgütsel vatandaşlığın bir başka boyutu da süreçsel ve yönetimsel değişimlerin ve örgütsel gelişmelerin önünü açmasıdır. Örgütsel değişim sinizmi yaşayan çalışanlar ise o başarısız olmuş değişim çabalarından o kadar yorulmuşlardır ki söz konusu değişim ve gelişimlere katılmak istemezler (Abraham, 2000, s.277-278).

Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Davranışsal Çıktıları

Örgütsel sinizm örgütsel açıdan bir çok olumsuz çıktıya yol açmakla birlikte çalışanları fiziksel ve ruhsal olarak da derinden etkilemektedir.

Eaton (2000, s.7) yaptığı çalışmasında örgütsel sinizmin kalp ve damar rahatsızlıklarına yol açtığını belirtmiştir.

Dean vd.'e (1998, s.346) göre sinizmin sonuçlarından bazıları şunlardır: Kınama, stres, utanç, kızgınlık gibi güçlü olumsuz duygular, çalışanların örgütün bütünlükten yoksun olduğunu belirten direk açıklamaları, "biz biliriz" bakışları, gözleri beğenmeme anlamında yukarı kaldırma, sırıtmalar gibi sözsüz ifadeler, alaycı mizah…

Sinikler çalıştıkları örgütün yüksek ahlaki standartlara ulaşmamasından -bu durum kendilerinin örgüte güvenmemelerini haklı çıkardığı için- büyük bir memnuniyet bile duyabilirler. Sinikler kendi değerleri ile örgütün değerlerinin aynı olmadığı kanısındadır. Bu yüzden örgütü savunma, örgütteki faaliyetlerde gönüllü olma, örgütün bekası için fedakar davranışlarda bulunmak gibi prososyal davranışlar göstermezler (Abraham, 2000, s.269-270).

Öte yandan, sinikler çalıştıkları örgütü sarkastik bir şekilde kötülerler (Davis vd., 2008, 2273). Bu şekilde davranmaları çoğunlukla işyerindeki ilişkilerine zarar verir ve her şeye şüpheci ve eleştirel bakmaları örgütün olumlu yanlarını kaçırmalarına neden olur (Dean vd., 1998, s.347).

İlgisizlik, istifa, umutsuzluk, güven kaybı, şüphe, kınama, hayal kırıklığı, düşük performans, tükenme, devamsızlık, iş devri, küçümseme, özgüvenin azalması örgütsel sinizmin diğer sonuçlarındandır (Özler vd., 2010, s. 47; Naus vd. 2007, s.3).

Siniklerde en çok görülen alay ya da taklit etme gibi davranışlar nispeten zararsız sayılabilir ama örgüte olana bağlılığın azalması ve kişinin kendini örgüte ait hissetmemesi gibi davranışlar uzun vadede örgüte ciddi zarar verebilir (Naus vd., 2007, s.32).

Literatürde genellikle örgütsel sinizmin olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur. Ama Arslan (2008, s.15) yaptığı çalışmasında örgütsel siniklerin az da olsa örgütler açısından bazı yararlar sağlayacağını belirtmiştir. Ona göre, sinik tutuma sahip çalışanlar, yöneticilerinin etik dışı ve bencil davranışları karşısında ne düşündüklerini açıkça söylerler ve yöneticilerinin onlardan etik dışı davranışlarda bulunmalarına yönelik taleplerine uymazlar. Arslan çalışmasına şunları da eklemiştir.

"... Örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar çoğunlukla bu tutumun olumsuz sonuçlarını araştırmaya yönelmiştir. Örgütsel sinizmin –eğer varsa- olası yararları konusunda doğrudan bir çalışma mevcut değildir, dolayısıyla bu konuda kesin bir yargıya varılamaz. Fakat örgütsel sinizmin davranış boyutunda sinik tutuma sahip çalışanların örgütlerini eleştirdikleri bilinmektedir. Bu bağlamda, eleştirinin doğru yönetilebilmesi halinde gelişme ve ilerleme için örgütler tarafından itici güç olarak kullanılabileceği söylenebilir. Bu noktada örgütlerde sinizm seviyesinin belirlenmesinin ve sinik tutuma sahip çalışanların bu tutumunun nedenlerinin ve varsa ortaya koydukları çözüm önerilerinin dikkate alınmasının örgütler için faydalı olabileceği düşünülebilir."

Dean vd. de (1998, s.347) sinizmin bazı yararları olduğu üzerinde durmuştur. Sinikler, örgütün vicdanı olabilir. Bu yüzden sinikler ne tamamen kötü olarak algılanmalı, ne de tamamen iyi.

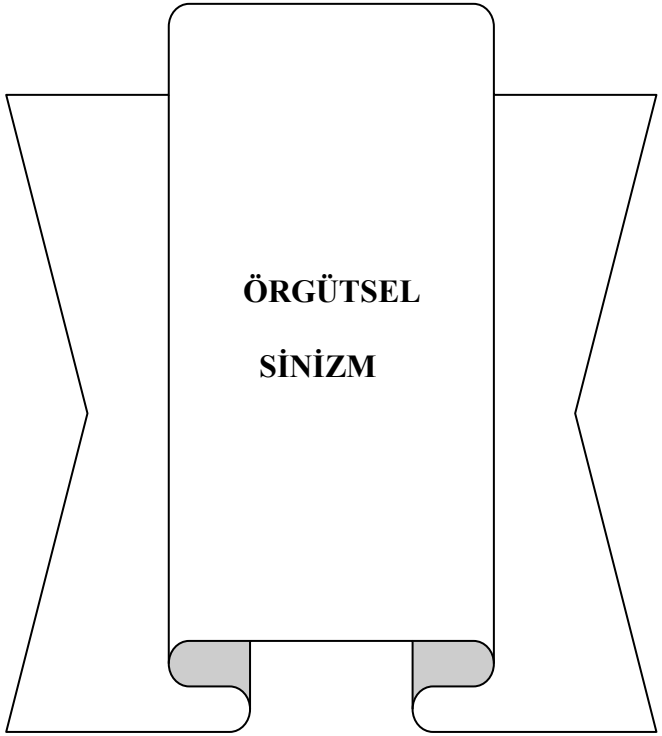
Örgütsel sinikler işyerleriyle derinden ilgilidir ve örgütsel problemlere yönelik sistematik ve dikkatli önerilerde bulunurlar. Ayrıca örgütsel değişimlerde, sinikler, daha az Poliannacılık davranışı gösterirler. Sinik işgörenlerin, örgütsel sorunların altında yatan nedenleri saptamada önemli rolleri vardır. Bu yüzden örgütsel değişim çabalarına büyük katkı sağlarlar (Bommer vd., 2005, s.748-749).

Tüm bu bilgiler ışığında; örgütsel sinizmin, çalışanlar ve örgütler açısından bazı olumlu sonuçlar doğurmakla birlikte, bir çok olumsuz sonuca yol açtığını söylemek mümkündür. Sinizmin ortaya çıkmasını engellemek ya da ortaya çıktıktan sonra etkili yöntemler uygulamak son derece önemli hale gelmektedir. Bu tür önlemleri almak ya da uygulamak ise şüphesiz öncelikle örgüt yöneticilerine düşmektedir (Özler vd., 2010, s.50).

Şekil 2'de örgütsel sinizmin öncül ve çıktıları verilmiştir.

ÖNCÜLLER

*Psikolojik Sözleşme İhlalleri (+)
*Örgütsel Adalet (-)
* Kişi-Rol Çatışması (+)
* Örgütsel Destek (-)
* Uzun Çalışma Saatleri (+)
* Kişilerarası Çatışma (+)
* Mobbing (+)
* Olumsuz Örgüt İklimi (+)
* Örgütsel Küçülme (+)
* Yanlış Yönetilen Değişim Çabaları (+)
* Aşırı Rol Yükü (+)
* Tutulmayan Sözler (+)
* Dengesiz Güç Dağılımı (+)
* Etkin olmayan Liderlik (+)
* Lider-işgören değişimi (-)
* Kötü Yönetim (+)
* Yüksek Yönetici Ücretleri (+)
* Ani İşten Çıkarmalar (+)
* Örgütsel Değişim (+)
* Örgütsel Politika (+)
* Örgüt ve işgörenlerin değerlerinin çatışması (+)
* İşgörenleri alınan kararlara katma (-)
* Örgütsel ikiyüzlülük (+)
* Örgütsel Güven (-)



ÇIKTILAR

* Örgütsel Dürüstlük (-)
* İş Memnuniyeti (-)
* Duygusal Çöküntü (+)
* Dedikodu (+)
* Ait Olma Duygusu (-)
* Örgütsel Bağlılık (-)
* İşten Ayrılma (+)
* Yabancılaşma (+)
* İşgücü Devri (+)
* İtaatsizlik (+)
* Örgütsel Şüphe (+)
* Örgütsel Güven (-)
* Lider-işgören değişimi (-)
* Moral (-)
* Duygusal Tükenmişlik (+)
* Örgütsel Performans (-)
* Motivasyon (-)
* Örgütsel Vatandaşlık (-)
* Değişim Yaratma Niyeti (-)
* Devamsızlık (+)
* Hayal kırıklığı (+)

ŞEKİL 2. ***Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Çıktıları***

Örgütsel Sinizmi Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler

Gül ve Ağıröz (2011, s.44) ve Yetim ve Ceylan (2011, s.693) yaptıkları araştırmalarda örgütsel sinikleri yönetmek için örgüt yöneticilerine şu önerilerde bulunmuştur:

1. Yöneticiler sinik tutumların farkına varıp, bu tutumların azaltılması yönelik politika ve eylemler geliştirmeli,
2. Örgütsel sinizmin artmasını engellemek için şeffaf, açık ve hesap verebilen bir yönetim anlayışı benimsemeli,
3. Sorumlulukları gittikçe artan ve iş yoğunluğu nedeniyle iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamayan çalışanlara yönelik örgütsel destek programları sunmalı,
4. Çalışanlarına güvenmeli ve onların güvenini kazanmak için stratejiler geliştirmeli,
5. Çalışanları alınan kararlara katmalı ve sorumluluğu, liderliği paylaşmalı,
6. Örgütü adaletle yönetmeli,
7. Kişisel gelişimi desteklemeli, iletişimi ve empati yeteneğini geliştirmeli,
8.Ödül sistemini tekrar gözden geçirip, verilen ödüllerin maddi ve manevi olarak çalışanları motive edecek nitelikte olmasına önem vermelidirler.

ÖRGÜTSEL ADALET

Adaletin Kavramının Tanımlanması

Adalet kelime anlamı itibariyle çalışanların hak ettiklerinin yeri ve zamanında kendilerine verilmesidir. Sözlük anlamı ise (www.tdk.gov.tr);

1. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe,
2. Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, □
3. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk.

Adalet, bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair öznel algılarıdır. Buradan yola çıkarak adalet algısının nesnel olmadığı sonucuna varılabilir.

Örgütsel Adaletin Tanımlanması

Örgütsel Adalet ise, adaletin iş yerindeki rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir ve işgörenlerin, çalıştıkları örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını nelerin oluşturduğuna ve bunun diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğine odaklanır (Greenberg, 1986, s.340).

Moorman (1991, s.845) çalışmasında benzer şekilde, örgütsel adaletin, çalışanların çalıştıkları örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algıları ve bu algıların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili bir kavram olduğunu vurgulamıştır.

Holmes ve St-Pierre (2010, s.1170) örgütsel adaleti, çalışanların adalet algısı ve bu algının davranışlar üzerindeki etkisi olarak tanımlamaktadır. Adalet öznel bir yargıdır. Çünkü neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin adil neyin adil olmadığı insandan insana değişir.

Örgütsel adalet, örgütsel çıktı olarak adlandırılan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına karar verme yöntemidir. Bir başka deyişle, örgütsel adalet, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır. İşgörenlerin, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı; işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenir (Greenberg, 2004, s.356).

Cropanzano ve Stein (2009, s.195) ise örgütsel adaleti; çalışanların, yönetimin etik ve ahlaki duruşlarını kişisel fikirlerine göre değerlendirme olarak tanımlamıştır.

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezaların adil olarak dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş; en son olarak örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adaleti kısaca, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algıları olarak tanımlamak mümkündür (Polat, 2007, s. 12).

Örgütsel Adaletin Özellikleri ve Önemi

Çalışanlar karar alma sürecinin tutarlı, doğru, tarafsız, özenle hazırlanmış olması, çalışanların beklenti ve seçimlerini yansıtması konusunda oldukça hassastır. Yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandığı, karar alma sürecinde kendileriyle nasıl iletişim kurduğu da işgörenler için önemlidir.

Yapılan çalışmalar, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütlerdeki norm ve değerlerden, örgütteki çıktıların nasıl dağıtıldığı ve işgörenlerin kendilerine nasıl davrandığından oldukça etkilendiğini göstermiştir. Bu beklentilerin karşılandığı örgütler adaletli olarak algılanırken, ihlal edildiği örgütler ise adaletsiz olarak yorumlanır. Buradan hareketle; herkesin norm ve değerleri farklı olduğu için, herkesin adalet algısının farklı olacağı sonucu çıkarılabilir. Norm ve değerlerin kişiden kişiye değişmesindeki en büyük sebep ise kültürdür. Her ülkenin kendi kültürü vardır ve bu kültür ülkeleri birbirinden farklı kılar. İnsanların adalet algılarını, ülkelerinin kültürlerinden farklı düşünmek olanaksızdır. Kısacası çalışanların norm ve değerlerinin ne olduğunu anlamak için onların yaşadıkları ülkedeki norm ve değerleri anlamak gerekmektedir (Cropanzano ve Stein, 2009, s.195; Greenberg, 2001, s.365-366).

Greenberg (2009, s.181) yaptığı çalışmasında adaletle ilgili çok araştırmalar yapıldığını, üzerine çok konuşulduğunu ama bunu örgütlerde uygulamak için çok az adım atıldığını belirtmektedir.

Örgütsel Adaletin Boyutları

Brockner ve Siegel (1996, s.392) örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalarda üç temel akımın yaşandığından söz etmektedir. İlk akımda, maaş ve terfinin dağıtımının adilliğine, yani sonuçlara dayanan dağıtımsal adalete odaklanılmıştır. İkinci akımı ise işlemsel adalet başlatmıştır. İşlemsel adalet, sonuçlara ulaşmada uygulanan işlemlerin ve

dağıtım kararlarının verilme sürecinin ve karar verenlerin alıcılarla olan etkileşiminin adilliği olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü akım ise, işlemsel adaletin uygulanması sırasında kişiler arası ilişkileri ele alan etkileşimsel adaleti incelemektedir.

Dağıtımsal ve işlemsel adalet farklı iki kavram olarak kabul edilirken, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında böyle bir ayrım herkes tarafından kabul edilmemektedir (Bobocel ve Holmvall, 2007, s.148; Cropanzano ve Ambrose, 2003, s.273; Moorman, 1991, s.847). Yine de, Greenberg (1990b, s.411; 2006, s.58), etkileşimsel ve işlemsel adaletin işgörenlerin örgüt içindeki davranışlarını farklı şekillerde etkilediğine dair kanıtlar olduğu için, bu ikisinin farklı kavramlar olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili 190 araştırmanın meta-analizini yapmış ve yaptıkları meta-analiz sonucunda örgütsel adaleti; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç boyuta ayırmışlardır. Ayrıca başka araştırmalar da işlemsel ve etkileşimsel adaletin farklı geçmişleri ve sonuçlarının olduğunu ortaya koymuşlardır (Prooijena, Bos, Lind ve Wilke, 2006; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Ambrose ve Cropanzano, 2000; Cropanzano ve Prehar, 1999; Van den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke, 1998; Malatesta ve Byrne, 1997; Moorman, 1991; Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1987; Sheppard ve Lewicki, 1987)

Yapılan araştırmalar sonucunda; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılar olduğu ortaya konmuştur (Polat, 2007, s.14).

Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet literatürde ortaya konan ilk adalet boyutudur ve örgüt kaynaklarının çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgili bir kavramdır. Moorman (1991, s.845) dağıtımsal adaleti; işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin sergiledikleri performansa göre adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algıları olarak ifade etmektedir.

Holmes St-Pierre (2010, s.1171) ise dağıtımsal adaleti; çalışanların örgüte kattıkları, girdiler ile örgütten aldıkları çıktıların orantılı olması olarak tanımlamaktadır. Eğer birey örgüte katkılarının az olduğunu düşünürse, suçluluk duyabilir ama katkılarının çok olduğu halde karşılığını almadığını hissederse kızgınlık duyar. Böyle bir dengesizlik hissedilirse, işgörenlerin adalet algısı azalır ve eşitliği tekrar sağlamak için şiddet, hırsızlık gibi araçlara başvurabilirler.

Örgütlerde adil olmayan ücret artışları ya da adil olmayan ücret düşüklükleri olduğunda örgütsel adalete ilişkin olarak gerginlikler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işgörenler çıktıları yanlış olarak algılamakta ve bu algılamalar genelde ücret artışlarında, terfilerde ve iş atamalarında görülmektedir (Scandura, 1999, s.37). Bu nedenle konuyla ilgili ilk çalışmalar da işyerlerindeki ödemelerin eşitsizliği üzerine yoğunlaşmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987, s.181).

Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtımsal adalet; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın işgörenler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır. Buradan yola çıkarak paylaşılanların ya da alınanların, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar ve ya roller de olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Yine de dağıtımsal adalete en çok konu olan kaynağın para ve mallar olduğu da bir gerçektir (Cohen, 1987, s.22).

İşgörenler; aldıkları ödül, maaş, terfi gibi çıktıları önce kendi çıktılarıyla daha sonra diğer işgörenlerin çıktılarıyla kıyaslar, bu kıyaslamanın sonucu da dağıtımsal adalet algılarını oluşturur. Burada önemli olan eşitlik algısıdır. Çalışanlar tüm bu çıktıların eşit bir şekilde dağıtıldığı düşüncesine sahip olmalıdır. Eğer bir işgörenin maaşı diğerininkinden yüksekse, fazla maaş alana adaletsiz bir şekilde fazla ödendiği, az maaş alana ise adaletsiz bir şekilde az ödendiği varsayılmış; öte yandan, eşit gelirin eşitlik yaratacağı ve bu sayede iş tatminine neden olacağı ileri sürülmüştür (Patrick, 2012, s.24; Cropanzano ve Stein, 2009, s.195; Greenberg, 2009, s.182).

Greenberg (1988, s.607) ve Gilliland (1994, s.697) araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Onlara göre, işgörenler, dağıtımsal adaleti değerlendirirken ölçüt olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır. Örneğin, bir işgören ücretinin adil olup olmadığına karar verme ihtiyacı hissederse, benzer bir işte çalışan bir işgörenin ücretiyle kendi ücretini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur ve kişi durumun adil olduğuna karar vererek hoşnut olur. İşgörenler, aldıkları çıktıların karşılaştırma yaptıkları kişilerin çıktılarından daha az olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler. Bazı işgörenler de referans aldığı kişiye göre yüksek ücret aldığını gördüğünde suçluluk duygusuna kapılabilir. Yine de, eğer eşitsizlik kendi yararına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan, aradaki fark büyük ve aleyhine ise daha fazla sıkıntı ve rahatsızlık yaşayacaktır.

Kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç kurallarıdır (Greenberg, 1987, s.13).

a) Hakkaniyet kuralına göre ödül, işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin prim alması örnek olarak verilebilir.
b) Eşitlik kuralına göre, ödül almada herkes eşit şansa sahip olmalıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.
c) İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

İşlemsel Adalet

Dağıtımsal adalet, özellikle maaş ödemelerinin nasıl planlandığı gibi işlemlerin adilliğiyle ilgili soruların sorulmasına neden olmuştur. Böylece araştırmalar süreç odaklı olmaya başlamış, kararların verilmesinde izlenen yolların ve işlemlerin algılanan adilliğinin incelenmesine neden olmuş ve böylece işlemsel adalet ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990a, s.101).

İşlemsel adalet araştırmaları, hukuk alanında Thibaut ve Walker'ın (1975; akt: Singer, 1993) çalışmalarıyla başlamıştır. Folger ve Greenberg ise (1985; akt: Folger ve Cropanzano, 1998) örgüt ortamında işlemsel adaleti ilk ele alan araştırmacılardır.

Uygulamaya ilişkin adalet de denilen işlemsel adalet, kazanımların (ödül, ceza vb.) dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan işlemlerin yani dağıtım sürecinin adilliğidir (Moorman, 1991, s.845). Başka bir deyişle; işgörenlerin, gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörenlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987, s.147; Konovsky, 2000, s.491).

Scandura (1999, s.32) ise işlemsel adaleti; işgörenlerin, örgüt tarafından yapılan işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamaları olarak tanımlamıştır. Örnek olarak, karar vermede bireylerin sesini duyurma derecesi, onlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, kural ve yönetmeliklere uyulup uyulmayacağına ilişkin algılamaları verilebilir. Bir başka deyişle, işlemlere ilişkin adalet algıları, işgörenlere kendilerini etkileyen kararlarda söz hakkı ve kontrol verilmesiyle ilişkilidir (Alexander ve Ruderman, 1987, s.192). Bu uygulama ile işgörenler kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacak ve işgörenlerin işlemsel adalet algıları artacaktır (Moorman, 1991, s.847). Benzer şekilde Thibaut ve Walker (1975, akt: Greenberg, 1990b, s.411) yaptıkları araştırmalarda, taraflara süreç kontrolü (söz hakkı) sağlanan kararların, süreç kontrolü sağlanmayan kararlara göre daha adil olarak algılandığı ve daha kolay kabul

edildiğini bulmuşlardır. Holmes ve St-Pierre'e (2010, s.1171) göre de çalışanlar karara ne kadar katılırsa, sürecin o kadar adil olduğuna inanır.

Greenberg (2009, s.182) ve Patrick (2012, s.25) de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmış ve işlemsel adaletin, karar alma sürecinin adilliğini ifade ettiğini ortaya koymuştur. Çalışanlar alınan kararlara ne kadar çok katılırsa, onlara ne kadar çok kontrol hakkı verilirse işlemsel adalet algıları da o kadar fazla olur. Öte yandan, kişisel çıkarların söz konusu olmadığı, geçerli ve doğru bilgilerin verildiği, çalışanlarla ilgili karar alırken onların da beklenti ve ihtiyaçlarının göz önüne alındığı, etik standartlara uygun süreçler ve tüm bunların sürekliliği de işlemsel adalet kapsamına girer.

Alanyazın incelendiğinde pek çok araştırmada, "kararların alınmasında kullanılan işlemlerin adil olmadığına ilişkin algıların, kazanımların adilliği ile ilgili algılamaları da etkilediği" şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir. Bir başka deyişle, adaleti dağıtma yönteminin adil olduğu algısı içinde olan işgörenlar, ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler. Verilen bir karar, dağıtılan çıktı bireyin arzu ettiğinden daha düşük olsa bile, işlemsel adalet ile yerine getirildiği için astlar tarafından kabul edilecektir (Scandura, 1999, s.34; Cropanzano ve Folger, 1989, s.299; Folger ve Konovskv, 1989, s.119; Greenberg, 1987, s.15; Folger, 1987, s.149; Greenberg ve Tyler, 1987, s.132)

Leventhal'a (1980, s.32) göre, kararlar, karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve birtakım kişisel çelişkilere dayalı olarak alınmıyorsa; eşitlik ilkesine göre herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa; kararların alınmasında dayanılan bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz net ve doğru bir şekilde toplanıyorsa bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artmaktadır. Ayrıca kararlar alındıktan sonra kararlardan etkilenen kişilere kararlara karşı çıkma ve kararları değiştirmek için başvurma hakkının tanınmasının da bireylerin uygulamaları ve işlemleri daha adil olarak algılamaları sonucunu doğuracaktır.

Cropanzano ve Stein da (2009, s.195) çalışmalarında "eğer süreç adil olursa işgörenler kendileri açısından olumsuz olan sonuçlara bile razı olurlar. Yeter ki "sesleri" duyulsun ve kontrolü elinde tutsunlar" diyerek sürecin adil olmasının önemine vurgu yapmışlardır. Onlara göre sürecin adil olması için işlemlerin önyargıdan uzak, doğru, tutarlı, etik standartlara uygun olması ve paydaşları temsil etmesi gerekmektedir.

İşlemsel adalete ulaşmak için yapılan işlemlerin (a) tutarlı, (b) yanlılıktan uzak, (c) tam- doğru, (d) hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, (e) ilgili tüm kişileri temsil

ediyor ve (f) etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekmektedir (Greenberg, 1987, s.15).

Leventhal (1980, s.33) benzer bir çalışma yapmış ve işgörenlerin işlemsel adalet algılarını artırmak için işlemlerin şu özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ona göre işlemler; a) Kişilere ve zamana göre değişmemelidir, b) Tarafsız olmalıdır, c) Karar almada doğru bilgilerin toplandığından ve kullanıldığından emin olunmalıdır, d) Hatalı kararları onarmak için bir mekanizmaya sahip olmalıdır, e) Kişisel etik ve ahlaki kurallara uygun olmalıdır, f) Kararlardan etkilenen grupların görüşlerinin alındığından emin olunmalıdır.

İşgörenlerin işlemsel adalet algısının oluşmasında üç etken önemli rol oynamaktadır. Bunlar (Greenberg, 1990b, s.403):

1. Karar alma sürecinin tarafsız işlemesi,
2. Karar alma yetkilisine duyulan güven düzeyi,
3. Saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı örgüt kültürüdür.

Sonuca ulaşmada ya da karar aşamasında kullanılan yöntemlerin adilliğini ifade eden işlemsel adalet aşağıdaki davranışlardan etkilenmektedir (Greenberg, 1987, s.15):

1. Karar sürecine işgörenlerin etkisi ya da katılım düzeyi,
2. Karar sürecinde işgörenlere saygı gösterilmesi,
3. Kararların iş kriterlerine göre verilmesi,
4. Geri bildirimlerin diğer işgörenlerin de görebileceği bir biçimde verilmesi (örneğin bir işgören ödüllendirilirken, bunu tüm işgörenlerin ödülü görmesi.)

Tyler ve Lind'e (1992, s.129) göre, işlemsel adaletin yüksek olarak algılanabilmesi için, karşılıklı iletişim, tarafsızlık, süreçlerdeki hatayı kabullenme, gerektiğinde açıklama yapma, çalışma koşullarından haberdar olma ve işgörene nazik davranma şartlarının yerine getirilmesi gerekmektedir. İnsanlar kendilerine nasıl davranıldığına dikkat etmektedirler ve işlemsel adalete ilişkin algıları işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Bu boyuta ilişkin araştırma bulguları göstermektedir ki, insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadırlar, daha fazla hırsızlık yapmaktadırlar, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedirler ve daha az yardımsever olmaktadırlar.

Dağıtımsal ve işlemsel adalet birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da kuramsal açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde işlemsel adaletin, dağıtımsal adaletten daha önemli olduğu görülmektedir (Greenberg, 1986, s.346).

Son yapılan araştırmalar ise, işgörenlerin, örgütte alınan kararların sonucundan duydukları tatminde dağıtımsal adaletin etkisinin işlemsel adaletin etkisinden daha çok olduğunu gösterirken, işgörenlerin kararları verenleri değerlendirmesinde işlemsel adalet algısının dağıtımsal adaletten daha önemli olduğunu göstermiştir (Polat, 2007, s.20).

Etkileşimsel Adalet

İş yerinde sürecin adil olması anlamına gelen işlemsel adaletin sağlanması, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir. Kuralları uygulama sürecinde yaşanan kişiler arası ilişkiler de işgörenlerin adalet algısını etkilemektedir. Bies ve Moag (1986) buradan yola çıkarak, kişiler arası ilişkilerin niteliğine ilişkin adalet algılarını "etkileşimsel adalet" olarak adlandırmıştır (Polat, 2007, s.21).

Etkileşimsel adalet, ilk zamanlarda işlemsel adaletin içinde ele alınırken daha sonra bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak ele alınmıştır (Polat, 2007, s.21).

Etkileşimsel adalet bazı yazarlar tarafından "bilgilendirmeye dayalı adalet algısı" (informational justice) olarak da isimlendirilmektedir (Cropanzano ve Greenberg. 1997, s.350; Shapiro, Buttner ve Barry, 1994, s.352).

Etkileşimsel adalet, örgütlerde, içtenlik ve saygı gibi konuların olup olmadığı, işgörenlerin kendilerine yeterli ve doğru açıklamalar yapılıp yapılmadığı yönündeki algılarını kapsayan boyuttur. Bu boyutta, çıktıların dağıtıldığı ve süreçlerin uygulandığı zaman takınılan tavır ve insan ilişkilerinin nasıl kurulduğu önemlidir. Karar vericilerin davranışları bir örgütteki etkileşim adaletini belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. İşgörenlere yeterli açıklamalar yapılması ve bilgi paylaşılması esastır (Cropanzano ve Stein, 2009, s. 196; Greenberg, 2004, s.357).

Etkileşimsel adalet, karar alıcının biçimsel işlemlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s.542).

Folger ve Cropanzano (1998) kişiler arası ilişkilerin, ahlaki ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmiş ve böyle ilişkilerin, karşılıklı duyarlılığı da beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Bies (1987) yaptığı bir araştırmada; dürüstlük, samimiyet, saygı, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme, herkese eşit davranma ve birbirini dinleme gibi kişiler arası davranışların, biçimsel işlemlere göre işgörenler tarafından daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur (Polat,

2007, s.22). Skarlicki ve Folger (1997, s.441) yaptıkları çalışmada, etkileşim adaletinin; yöneticilerin işgörenlere saygılı davranması, değer vermesi, ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalar yapması, empati göstermesi ve duyarlı davranması gibi beceriler gerektirdiğini belirtmiştir. Son olarak Shapiro vd. (1994, s.352), çalışmalarında kararla ilgili yapılan açıklamaların yazılıdan çok sözle yapılmasının bireylerin adalet algılarını daha çok arttırdığını saptamışlardır.

Etkileşimsel adaletin örgütlerde uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili işgörenlerin belli kriterleri vardır. Bu kriterler araştırmacılar tarafından iki kategoride özetlenir: a) verilen bir karar için yapılacak açık ve yeterli açıklamalar ya da gerekçeler b) karar verme süreçleri boyunca işgörenlere ciddiyet ve saygıyla yaklaşma, haklı gerekçeler göstermedir (Polat, 2007, s.22).

Adil etkileşim iki boyutta ele alınmaktadır. Birincisi kişiler arası duyarlılıktır. Söz konusu bu duyarlılık işgörenlere karşı hakça uygulamada bulunma, nazik ve saygılı davranmayı ifade eder. İkinci boyut ise, açıklamalar ya da sosyal değerlendirmelerden oluşmaktadır. Açıklama, örgütte alınan karardan etkilenenlere, kararların sebebinin anlatılmasını ifade eder (Shapiro vd., 1994, s. 353)

Tyler ve Bies, (1990, s.95) yaptıkları çalışmada alınan kararların işgörenlerin aleyhine de olsa, karanın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa, bireylerin olumsuz yöndeki algılarının aza indirgendiği ve karar verme sürecini daha adil olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Olumsuz bir duruma maruz kalanlar, daha düşük performans göstermeye ya da olumsuz tutumlara eğilimindedirler Ancak kişilere makul açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler.

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkileşimsel adaletin, yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır. Adil algılanan iletişim, işgörenlerin daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar. İşgörenler; herhangi bir grupla ve ya örgütle ilişkilerini devam ettirmeye, örgütte etkileşimsel adaletin olup olmadığına göre karar verirler (Moorman, 1991, s.847).

Etkileşim adaleti oldukça önemlidir çünkü işgörenler örgütün etkileşim adaletinden yoksun olduğunu düşünürse dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları da negatif etkilenir. Yöneticiler her ne kadar ödül, maaş ya da örgütsel süreçleri değiştirmek için az yetkileri olsa da etkileşim adaletini geliştirebilirler. Konuşmalarında ve davranışlarında işgörenlere saygı ve itibar göstererek bunu başarabilirler (Greenberg, 2009, s.182-183).

Kısacası, kişiler arası ilişkilerin niteliği, işgörenlerin örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmelerini etkileyen bir öğe olarak görülmektedir.

Örgütsel Adaletin Öncülleri

Örgütsel adalet algısının daha çok örgütsel etmenlere bağlı olduğu görülmektedir Polat, 2007,s.24).

Ulusal ve örgütsel kültür örgütsel adaletin güçlü bir öncülüdür. Bireyler çalıştıkları örgütlerdeki adaleti kendi norm ve değerlerine göre değerlendirir ve norm ve değerler de kişiden kişiye değişir. Bundaki en büyük sebep ise kültürdür (Erdoğan, Liden ve Kramer, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006; Conner, 2003; Greenberg, 2001; Erdoğan, 2002)

Örgütün etik değerlere sahip olması ve süreç uygulamalarının etik bir şekilde yapılması örgütsel adaleti sağlayan diğer bir etkendir. Öte yandan; sonuçların, örgüt kaynaklarının, maaş ya da terfilerin eşit olarak dağıtılması da işgörenlerin örgütsel adalet algısını etkilemektedir. (Patrick, 2012, s.24; Cropanzano ve Stein, 2009, s.195; Baker, Hunt ve Andrews, 2006).

Kıdem (Fischer ve Smith, 2004), güven (Brashear, Manoli ve Brooks, 2005), bağlılık (Chang ve Chelladurai, 2003), ödül sistemi (Yürür, 2006), eşitlik algısı (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005), liderlik ve liderlik tiplerinden dönüşümsel (Dilek, 2005; Epitropaki, 2003; Pilliai, Schriesheim ve Williams, 1999) ve etkileşimsel liderlik (Dilek, 2005) ile lider üye arasındaki değişim (Lee, 2000; Scandura, 1999) örgütsel adalet algısının oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir.

İşgörenler alınan kararlara ne kadar çok katılırsa ve üstler, astlarıyla ne kadar çok açık iletişim halinde olursa; işgörenlerin örgütsel adalet algıları da o kadar fazla olur. Bu durumda işgörenleri karara katmanın örgütsel adaletin güçlü bir öncülü olduğu yargısına varılabilir.

Örgütsel Adaletin Çıktıları

Çalışmalar, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının; davranışlarını, tutumlarını hatta psikolojik ve fiziksel sağlıklarını etkilediğini ortaya koymuştur.

İşgörenler kendilerine adil davranıldığı ölçüde örgüt yararına çalışmaktadır. Bir başka deyişle örgütsel adalet işgörenlerin iş performansını önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel adaletin olduğu örgütlerde işdevri azalır, müşteri memnuniyeti yüksektir, devamsızlık azalır, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık artar.

Örgütsel adaletin olduğu örgütlerde işgörenler kendilerini ait oldukları grup tarafından kabul görmüş ve değerli olarak hissederler. Yabancılaşma duyguları ve stres düzeyleri azalır, iş memnuniyeti artar, iş bırakma ve işten ayrılma niyeti azalır, fiziksel ve ruhsal sağlıkları olumlu etkilenir (Greenberg, 2009, s.186-187).

Örgütsel adaletin çıktılarından birisi de stresin azalmasıdır (Greenberg, 2004, s.352).

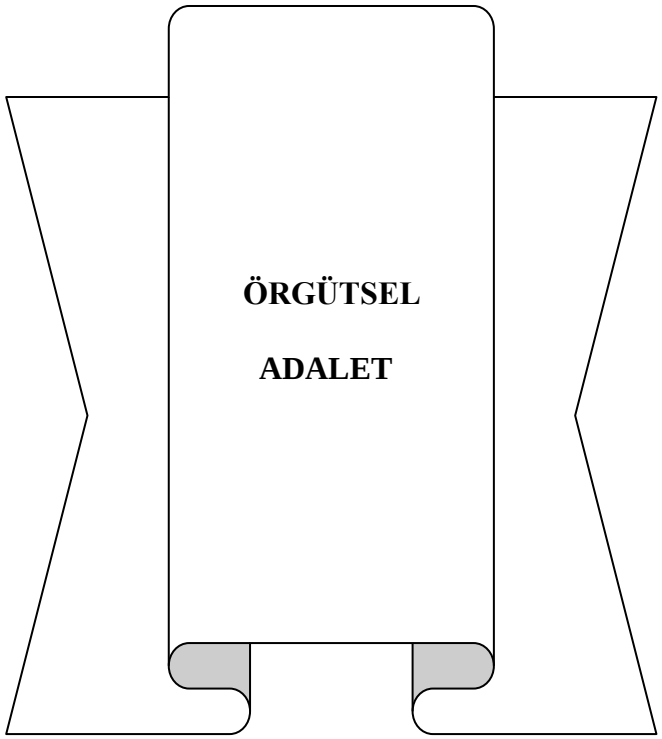
Örgütsel adalet algısının yüksek olması ile birlikte insiyatifi ele alma davranışı (Ruder, 2003), öğrenme motivasyonu (Liao ve Tai, 2006), örgütsel destek algısı (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005; Byrne, 2003; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 1997; Niehoff ve Moorman, 1996) işte kalma niyeti (Burnett, Williamson ve Bartol, 2005), güdülenme (Lambert, 2003; Erdoğan, 2002; Folger ve Cronpanzano, 1998; Schappe, 1996), ücret memnuniyeti (Lee, Law ve Bobko, 1999), işi yerine getirme (Lee vd., 2000), örgütsel moral algıları (Folger ve Cronpanzano, 1998) yükselmektedir. Ayrıca adalet algısının yüksekliği örgüte karşı geliştirilen olumsuz tutumlar, çatışma (Greenberg ve Barling, 1999; Kabanoff, 1991), duygusal tükenmişlik (Rifai, 2005; Rupp, Byrne ve Wadlington, 2003), geri çekilme (Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter, 2001), şiddet ve şikayet (Dalton ve Todor, 1985) gibi istenmedik davranışların azaltmaktadır.

Adalet algısı yüksek örgütlerde, lider üye değişimi yüksek olduğundan liderlik etkindir (Tekleab vd., 2005). Ayrıca bu tür örgütlerde örgütsel kimlik algısı (Olkkonen ve Lipponen, 2005; Epitropaki, 2003), işbirliği (Schappe, 1996; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Organ, 1994; Folger ve Konovsky, 1989), karar alma süreci ve katılım (Schappe, 1996; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; ; Organ, 1994; Folger ve Konovsky, 1989) yüksek; örgütün yeniden yapılanması kolay (Folger ve Skarlicki, 1999; Konovsky ve Brockner, 1993), ödüllendirme ve cezalandırma (Schappe, 1996; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Organ, 1994; Folger ve Konovsky, 1989) adil ve örgütsel sorunlar azdır. Örgüt politikaları kolayca uygulandığından, örgüt etkili ve çekicidir (Cropanzano vd., 2005; Singer, 1993). Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektiftir ve otoriteye daha az başvurulmaktadır.

Şekil 3'te örgütsel adaletin öncül ve çıktıları verilmiştir.

ÖNCÜLLER

* Örgütsel Kültür (+)
* Örgütün Etik Değerleri (+)
* Örgütsel Güven (+)
* Kötü Yönetim (-)
* Adil ödül sistemi (+)
* Kaliteli İletişim (+)
* Dönüşümsel Liderlik (+)
* Etkileşimsel Liderlik (+)
* Lider-işgören Değişimi (+)
* Etkili Liderlik (+)
* Yöneticilerin Adil Davranması (+)
* İşgörenleri karara katma (+)
* Adil Kazanımlar (+)
* Adil Denetimler (+)
* Adil süreçler (+)
* Eşitlik Algısı (+)
* Haksız biçimde ödenen düşük ücret (-)
* Ani ve Haksız Yere Yapılan İşten ve Çıkarmalar (-)



ÇIKTILAR

* İnsiyatifi ele alma (+)
* İş Doyumu (+)
* Örgütsel Güven (+)
* Örgütsel Destek (+)
* Devamsızlık (-)
* Örgütsel Bağlılık (+)
* Örgütsel Şikayet (-)
* Verimlilik (+)
* Motivasyon (+)
* Örgütsel Vatandaşlık (+)
* Örgütsel Çatışma (-)
* Duygusal Tükenmişlik (-)
* İşbirliği (+)
* Moral (+)
* Örgütsel Kimlik Algısı(+)
* Sabotaj (-)
* Ücret memnuniyeti (+)
* İş Performansı (+)
* İşte kalma niyeti (+)
* Örgütsel Katılım (+)
* Yabancılaşma (-)
* İşten Ayrılma (-)
* Saldırganlık (-)
* Stres (-)
* İşgücü Devri (-)
* Hırsızlık (-)
* Örgütsel Adanmışlık (+)
*Örgütsel Sinizm (-)

ŞEKİL 3. ***Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Çıktılar***

Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişkinin İncelenmesi

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Tüm bu çalışmalar da; örgütsel adaletin örgütsel sinizmi etkileyen önemli bir öncül olduğunu, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu, örgütlerde adalet azaldıkça sinizm tutumunun arttığını ortaya koymuştur (Bernerth vd., 2007; James, 2005; Bommer vd., 2005; Chrobot-Mason, 2003; FitzGerald, 2002; Andersson, 1996)

İşgörenler; ödüllerle, ödül ve kararların nasıl verildiğiyle, kararların kendilerine nasıl açıklandığı ile oldukça ilgilenmektedir. Buradan hareketle; "örgütsel adaletin (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet) işgörenler üzerinde ciddi bir etkisi vardır" sonucu çıkarılabilir. Eğer insanlar örgütlerde alınan karaların, yapılan işlerin adaletsiz olduğunu düşünürse kızgınlık, gücenme ve öfke yaşar. Bu duygular da devamsızlığa ve düşmanlığa dönüşür. Bu da sonunda sinizmi doğurur (James, 2005, s.37).

Örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında, Dean vd. (1998, s.350) sinizmin özellikle işlemsel adaletin uygulanmadığı örgütlerde ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca James (2005) yaptığı araştırmasında örgütsel sinizm ile örgütsel adalet ($r = -0,41$, $P<0,01$) arasında negatif yönde bir ilişkiye rastlamıştır.

İnce ve Turan (2011, s.106) ise yaptıkları çalışmada adalet, içtenlik ve dürüstlük gibi öğelerden yoksun olan örgütlerde işgörenlerin kendilerini ihanete uğramış hissettiğini belirtmiştir. Ayrıca, adaletin tüm boyutlarının ihlal edilmesi ya da uygulanmamasının örgütsel sinizme yol açtığını da eklemiştir.

Kutanis ve Çetinel (2009) çalışmalarında, işgörenlerin örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular, araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre, daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular yaşadıklarını ve sinik tutumlar sergilediklerini göstermiştir. Ayrıca, sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin, genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları ve huzursuz ortamların en önemli sebeplerinden biri olan örgütsel adaletsizliğin işgörenlerin örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Dağıtımsal adaletsizliğe yönelik algılamaları sonucu, çabalarının adil bir şekilde karşılık bulmadığına inanan işgörenler; verdikleri emeklerin örgüte, yöneticilere ve ya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşüneceklerdir. Bu durum, işgörenlerin;

yöneticilerin, kendi çıkarları uğruna işgörenlere ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirecektir. Öte yandan; eğer yöneticiler, ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları adil prosedürler kullanarak alırsa ve kendi bireysel çıkarları doğrultusunda kararlar almadığı konusunda işgörenleri ikna ederse, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin zayıflayacağı vurgulanmıştır.

Tyler ve Lind (1992)'e göre bir işgörene yapılan adaletsizlik, diğer tüm işgörenlere yapılmış gibi algılanmaktadır. Bir işgörene yapılan adaletsizlik her ne kadar diğer işgörenleri dolaylı olarak etkilese de, bu durum örgütte genel bir hayal kırıklığı ve güvensizlik duygusu yaratır. Yaşanan adaletsizlik tecrübesi; bireylerin işyerlerine karşı daha güvensiz, daha hüsran dolu ve daha şüpheli davranışlar göstermesine neden olmaktadır (James, 2005, s.36-38). Adaletsizlik inancı ve güvensizlik duygusunun artması örgütsel sinizme neden olmaktadır (Bommer vd., 2005, s.736).

Fitzgerald (2002) yaptığı çalışmasında, örgütlerdeki adaletsizliğe verilen tepkilerin işgörenden işgörene farklılıklar gösterdiğini; yine de örgütsel adaletin çok düşük olduğu örgütlerde işgörenlerin yüksek derecede örgütsel sinizm yaşadığını belirtmiştir. Büyük bir üretim firmasında yaptığı araştırmasında, işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, 226'sı erkek ve 90'ı kadın olmak üzere toplam 316 işgören üzerinde yapılmış ve Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği, Wrightman (1992) tarafından geliştirilen sinizm ölçeği, Peterson'ın (1992) geliştirdiği tutumsal biçim ölçeği ve Colquitt (2000) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılarak aralarındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında güçlü ve negatif yönde bir ilişki bulunmuş ve örgütsel adaletsizlik algısı yüksek olan bir işgörenin örgütsel sinizm tutumunun da yüksek olduğu görülmüştür ($r = .54$, $p < .01$). Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarının da (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) örgütsel sinizm tutumu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır ($r = .46$, $.48$, ve $.41$; $p < .01$). Ayrıca, örgütsel adaletin genel sinizmden ziyade örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur.

Özetle, bu çalışmada: "adaletsiz örgütlerde birey öz saygısını yitirir ve kendine değer verilmediği algısına kapılır" sonucu çıkmıştır. Bu durum işgörenlerin örgüte karşı negatif duygular geliştirmesine yol açar ve böylece örgütsel adaletsizlikle başa çıkma yöntemi ya da adaletsizliğe direk karşı gelmek için güvenli yollardan biri olarak görülen örgütsel sinizm tutumu ortaya çıkar (Fitzgerald, 2002, s.25-26).

Bernerth vd. (2007, s.311) ise etkileşim ve dağıtımsal adalet ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel değişimler tarafsız bir şekilde yapılmazsa, çıktıları adil bir şekilde dağıtılmazsa; işgörenler arasında sinik tutumların gelişmesi kaçınılmazdır.

Genel olarak bakıldığında örgütsel adaletin (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet) işgörenleri etkilediği ve örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizme yol açtığı görülmektedir.

Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizme olan etkisi aşağıda incelenmiştir.

Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi

Yüksek derecede algılanan dağıtımsal adaletsizlik ile yüksek derecede yaşanan örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişki, algılanan eşitliği tekrar kurma konusunda işgörenlerin umutsuz olmasından kaynaklanıyor olabilir. Eşitliği tekrar kurma konusundaki seçenekler yok olunca, işgörenler ortaya çıkan adaletsizlikle başa çıkmak için örgütsel sinizm gibi negatif tutumlar geliştirmektedirler. İşgörenlerin örgütsel sinizm yaşaması haklı görülebilir çünkü işgörenlere herhangi bir ödül verilmeden - ama aynı zamanda en yüksek mevkide işgörenlerin ücretleri sürekli artarken – karşılığında fazla ve daha fazla çalışmaları beklenmektedir (Fitzgerald, 2002, s.34).

İşlemsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi

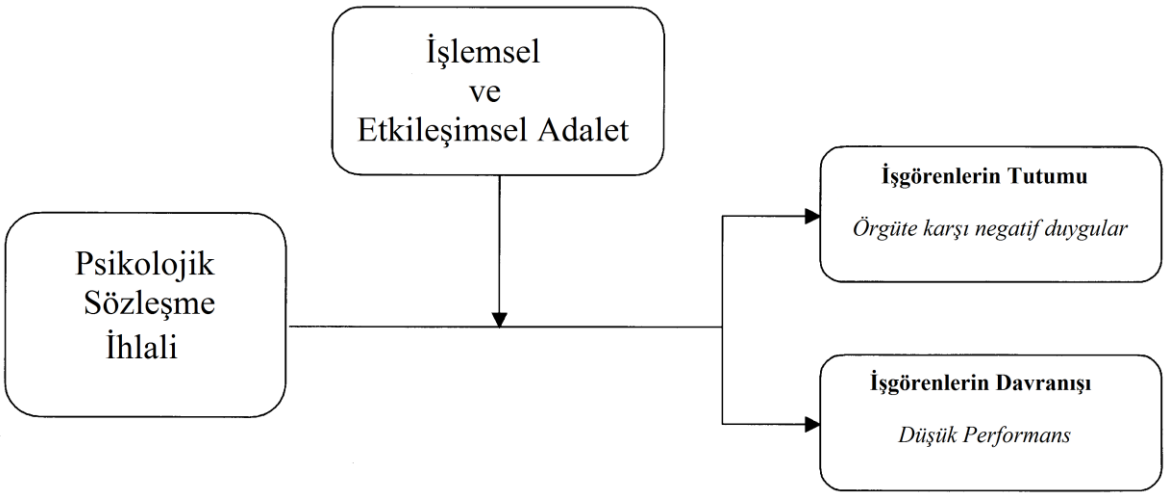
İşgörenlerin işlemsel adalet algıları, örgütsel sinizm gibi birçok örgütsel sonucu etkilemektedir. İşlemsel adaletin olmadığı bir örgüte ve ya otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006, s.18-19). İşlemsel adaletin sinizmle ilişkisi, adalet ve eşitliğin olmadığı durumlarda işgörenlerin daha şüpheci olacakları sayıltısına dayanmaktadır (Mimaroğlu, 2008, s.83).

Örgütlerde, personellere yönelik olan işlemsel adaletin değerlendirmesini yine işgörenler yapmaktadır. Yapılan bu değerlendirme işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını da etkilemektedir. Kısacası, örgütlerinde işlemsel adaletin olmadığını algılayan ve bunun üzerine sinizm yaşayan işgörenler örgüt birimlerinin tutarsız olduğunu ve şüphe uyandırdığını düşünebilir. Bu düşünce ilerde iğrenme, yabancılaşma ya da acıma duygularına ve daha sonra örgütten çekilme ve eleştiri de bulunma davranışlarına dönüşebilir (Brandes, 1997, s.67).

Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi

Etkileşimsel adalet, işgörenler ile yöneticiler arasında kurulan iletişimdeki adalet algısıdır. İşgörenler, yöneticilerinin kendileriyle diğer işgörenler ile aynı şekilde iletişim kurması beklentisi içerisindedir ve kurulan bu iletişimde de adalet aramaktadır. Etkileşim adaletsizliği algılayan işgören, yöneticilerine karşı tepki verme eğilimde olur (Özdevecioğlu, 2003b, s.79). Bu durumun devam etmesi ise ilerleyen zamanlarda sinizme yol açar.

İşlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik algısının tutum ve davranışlara etkisi şekil 4'de gösterilmiştir.

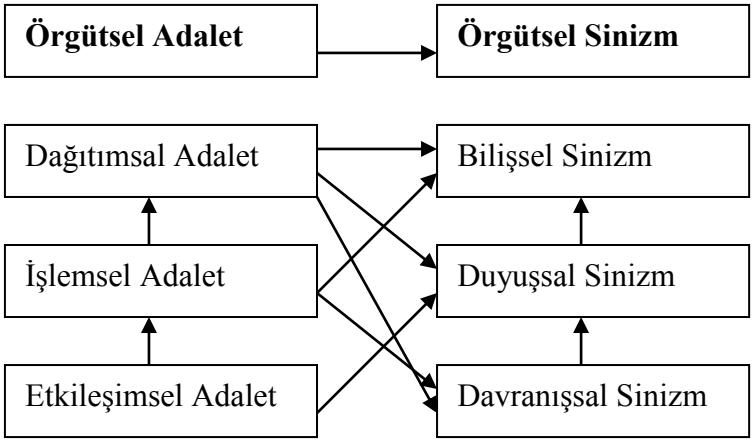


Şekil 4

Örgütsel Adalet ile İşgörenlerin Tutumsal ve Davranışsal Çıktıları Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics, 29 (4),* s.290.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ilişkisine ait bu bilgilere dayalı olarak, aşadağıdaki model oluşturulmuştur.



Model 1

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Yurtdışında örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara bakıldığında çalışmaların iki boyutta toplandığı görülür. İlk boyutta yer alan çalışmalar örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve veri araçlarının oluşturması üzerinde durmuştur. İkinci grup çalışmalar ise örgütsel sinizmin öncül ve çıktıları üzerinde yoğunlaşmıştır (Kalağan, 2009, s.95).

Reichers, Wanous ve Austin (1997) örgütsel değişim sinizmi üzerinde durmuş ve bu konuda yöneticilere bazı öneriler vermiştir. Onlara göre örgütsel sinikler örgütsel değişimlerin boş yere yapıldığını, değişim ajanlarının ise tembel ve beceriksiz olduğunu düşünmektedir.

Dean vd. (1998) ise örgütsel sinizm kavramının üzerinde durmuş ve kuramsal bir çalışma yapmıştır. Örgütsel sinizmin inanç, duygu ve davranışlardan oluşan bir bütün olduğunu ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır.

Brandes vd. (1999) çalışmalarını, orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve işgörene uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören 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. Ayrıca, örgütsel sinizm ile işgören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve örgütsel sinizm ile yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir.

Abraham (2000) ise örgütsel sinizmi kuramsal olarak incelemiş ve sebepleri-sonuçları üzerinde durmuştur. Özellikle örgütsel sinizmin düzeyleri üzerinde durmuş ve bunların sebeplerini açıklamıştır. Örgütsel sinizm düzeyinin, örgütlere etkilerini de ortaya koymuştur.

Eaton (2000) araştırmasında örgütsel sinizm kavramını işlevsel hale getirmeyi amaçlamış ve Dean vd. (1998) belirlediği örgütsel sinizm kavramı doğrultusunda örgütsel sinizm ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını kapsayan 68 maddeden, kısa formu ise 12 maddeden oluşmaktadır. Eaton (2000) geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, motivasyon, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm termometresi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Buna göre, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve motivasyon ile örgütsel

sinizm arasında pozitif; kişilik sinizmi ve sinizm termometresi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) banka sektöründe çalışan 103 işgörenle yaptıkları araştırmada; psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu, iş doyumu, örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, hizmet süresi ve diğer banka işgörenlerine yardımcı olma davranışları arasında bir karşılaştırma yapmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sinizmin dolaylı olarak, psikolojik sözleşmenin etkisiyle işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu tutumlarını etkilediği ortaya koyulmuştur. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, iş doyumu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, duygusal tükenme ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ve son olarak işten ayrılma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Delken (2004) bir çağrı merkezinde yaptığı araştırmasında örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihmali arasındaki ilişkiyi incelemiş ve demografik özellikleri de aracı değişken olarak kullanmıştır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihmali ile örgütsel sinizmin arasındaki ilişkide demografik özelliklerin bir etkisi olmadığı görülmüştür. Sadece medeni durum ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkiye rastlanmış ve bekar işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır .

Bommer vd. (2005) yaptıkları çalışmada, örgütsel değişim sinizmi ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırmalarını 372 işgören ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda dönüşümsel liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik, örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır. Araştırmada ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özelliklerle örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Neves (2012) çalışmasında, batılı örgütlerde örgütsel sinizmin artmakta ve yayılmakta olduğunu vurgulamış; yine de örgütsel sinizm ile kişiler arası ilişkiler ve örgütsel sinizmin sonuçları hakkında yeterince çalışma yapılmadığını belirtmiştir. 45 örgütten 274 yönetici ve çalışanla yaptığı araştırmada, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yöneticileri ile

olan ilişkilerini etkilediğini ve işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Pitre (2004) çalışmasında, Amerika Denizcilik Akademisi Deniz Harp Okulu birinci sınıfında okuyan 30 öğrencinin örgütsel sinizm yaşama nedenlerini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda; öğrencilerin beklentilerinin karşılanmamasının, örgütsel sinizm yaşamalarında önemli bir rol oynadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca; karar almadaki baskı, akran ilişkilerindeki düş kırıklığı ve örgütsel tutarsızlıklar da örgütsel sinizmin gelişmesinde güçlü öncüller olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma becerilerindeki eksikliklerin de örgütsel sinizmin sonuçları olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Güzeller ve Kalağan (2008) yaptıkları araştırmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasını ve ölçeğin psikometrik özelliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın bir diğer amacı da, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını incelenmek ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve branş gibi çeşitli demografik özellikleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 325 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; Türkçeye uyarlanan örgütsel sinizm ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmuş; örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Efilti vd. (2008), araştırmalarında "genel sinizm" ve "örgütsel sinizm" kavramlarının kuramsal çerçevesini oluşturarak Akdeniz Üniversitesinde rektörlük, fakülte ve yüksekokul birimlerinde çalışan 48 yönetici sekreterinin örgütsel sinizm yaşama durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Uygulanan ankette yönetici sekreterlerinin genel (kişilik) sinizmini ve yaşama bakış açılarını ölçmek amacıyla Kanter ve Mirvis'in (1991) ve Wrightsman'ın (1992) geliştirdiği ölçek ve örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes'in (1997) bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörler olarak kavramsallaştırdığı ölçek kullanılmıştır. Yönetici sekreterlerinin sinizm düzeyleri değerlendirildiğinde, yönetici sekreterlerinin orta düzeyde sinik eğilimli olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, yönetici

sekreterlerinin genel sinizm yaşama durumları ve sinik bakış açıları incelendiğinde; en olumsuz düşünce ve davranış şeklinin, "insanların eline fırsat geçse vergi vermekten kaçınacakları" ve "insanların doğruluk ve ahlaki değerlerden bahsederken, çok azının bu değerlere sadık kalacağı" yönünde inançları olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, yönetici sekreterlerin "örgütsel sinizm" ile "genel sinizm" eğilimleri arasında pozitif bir ilişki bulunmamıştır. Yönetici sekreterlerinin demografik ve mesleki özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) arasında orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da, yönetici sekreterlerin cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özellikleri ile "genel sinizm" ve "örgütsel sinizm" yaşama durumları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Bu sonuç, alanyazında yer alan diğer çalışmalarda elde edilen "örgütsel sinizm üzerinde demografik özelliklerin etkisinin çok fazla olmadığı" sonucu ile de benzerlik göstermiştir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008), Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam 17 otel işletmesinde çalışan 346 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işgörenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini analiz etmişlerdir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, "genel sinizm" ile "örgütsel sinizm" arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Otel çalışanlarının, hem genel hem de örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, işgörenlerin eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken; işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu farklılık, özellikle ilköğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyleri arasında belirgin bir şekilde kendini göstermiştir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı belirlenmiştir.

Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009) çalışmalarında, psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma, İstanbul'da yer alan 11 otelde çeşitli birimlerde görev yapan 148 işgörenle yapılmıştır. Örgütsel sinizm ile cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi alması, çalıştığı işletmenin sınıfı, yaş, çalıştıkları birim, kadro durumu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın örgütsel sinizm ile işgörenlerin eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinizm tutum düzeyi en fazla lise ve dengi okullardan mezun olan işgörenlerde görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı ile

örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlal algıları, işgörenlerin sinik tutumlarının yüzde 32'sini yordamaktadır.

Karacaoğlu ve İnce (2012) çalışmalarında Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik ve imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 300 katılımcıdan toplanmıştır. İlgili ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanmasında; iç tutarlılık katsayıları ve madde-toplam puan korelasyonları kullanılmıştır. Geçerlilik değerlendirmesinde, örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak 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 olduğu ve Türk örnekleminden elde edilen verilerle de bu boyutların doğrulandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları ölçek geneli için 0,91, duyuşsal 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.

Helvacı ve Çetin (2012) yaptıkları çalışmada, Uşak ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve bulundukları okulda çalışma süresi değişkenlerine göre faklılaşıp farklılaşmadığını da saptamak istemişlerdir. Araştırmanın evreni Uşak ili sınırları içerisinde bulunan tüm kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemini ise tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 311 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin sinizm algılarının düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerinin sinizme ilişkin görüşlerinin cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre değişmediği ama bulundukları okuldaki çalışma süresi bakımından değiştiği bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmaya göre, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenler, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizm yaşamaktadır.

Nartgün ve Kartal ise (2013) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu; bu görüşlerin cinsiyete, kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre değişip değişmediğini; son olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları

arasındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında Bolu ilinde taşımalı eğitim-öğretim yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmene örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişkiye rastlanmıştır.

Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Moorman (1991) örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış ve Amerika'da iki firmada bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları (yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) arasında bir ilişkiye rastlamış ama dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlığın hiç bir boyutu üzerinde etkisi olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Greenberg 2001'de yaptığı çalışmasında örgütsel adaleti kültür açısından ele almış, farklı kültürlerden gelen insanların adalet algılarının nasıl farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Greenberg (2009) yaptığı çalışmasında ise örgütsel adalet ile ilgili çok konuşulduğunu, üzerine çok çalışıldığını ama örgütlerde yeteri kadar uygulanmadığı konusuna değinmiş ve bunun sebepleri üzerinde durmuştur.

Cropanzano vd. (2007) ise Daniel Webster'in "adalet yeryüzünde insanoğlunun en önemli ihtiyacıdır." sözünden yola çıkarak işgörenlerin neden örgütsel adalete ihtiyacı olduğunu araştırmış ve kuramsal olarak örgütsel adaleti açıklamıştır.

Williams, Pitre ve Zainuba (2002) ABD'de çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının artması ile işgörenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kickul, Lester ve Finkl (2002) yaptıkları çalışmada; psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini saptamayı ve işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali gibi durumlarda, işgörenlerin verdiği tepkiler üzerindeki etkilerini incelemeyi

amaçlamışlardır. Çalışmanın sonunda, işgörenin kendisi ile ilgili çıktılara yönelik psikolojik sözleşme ihlali yaşadığında, etkileşimsel adalet algılarının; bunun tersi olan durumlarda, yani, daha somut ve elle tutulur çıktılara yönelik ihlal yaşadığında ise işlemsel adalet algılarının azaldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, işgörenlerin; eğer çıktılar kısa vadeli ve ölçülebilirse, adil olmayan süreçlere karsı daha az müsamahalı oldukları saptanmıştır.

Blancero ve Johnson (2001) algılanan örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ve diğer örgütsel öğeler ile ilişkisini mevcut çalışmalar ışığında değerlendirmiş ve tüm bu bilgiler doğrultusunda, işgörenlerin algıladığı örgütsel desteğin aynı zamanda dağıtımsal adalet algılarını da belirleyeceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanmamasının işgörenlerin dağıtımsal adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceğini; psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanmasının ise dağıtımsal adalet algılarını olumsuz yönde etkileyeceği ve kişilerin algıladıkları dağıtımsal adalet oranında örgüte gönüllü hizmet etme eğiliminde olacaklarını ifade etmişlerdir.

Thomas ve Nagalingappa (2012); işgörenlerin ücretlerinin adil bir şekilde ödenmesinin, işgörenlerin ücret tatminini, iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını artırdığı düşüncesinden yola çıkarak 70 beyaz yakalı işgören ile bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda; etkileşimsel adaletin, işlemsel ve dağıtımsal adalete göre işgörenlerde iş tatminin oluşmasında daha etkili olduğu; dağıtımsal adaletin ise işlemsel ve etkileşimsel adalete göre ücret tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşmasında daha etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Colquitt ve Rodell (2011), örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin çok önemli olmasına rağmen yeterince anlaşılamadığı savından yola çıkarak bir çalışma yapmış ve çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin örgütsel güvenin güçlü bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Fabio ve Palazzeschi (2012) çalışmalarında, işgörenlerin duygusal zeka ve kişilik özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olup olmadığına bakmış ve özellikle duygusal zekanın örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Yıldırım'ın (2002) "Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi" adlı fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada duygusal bağlılıkla dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine aynı çalışmada devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında

anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir.

Özdevecioğlu (2003) Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan bazı fabrika çalışanları üzerinde bir araştırma yapmış ve bu araştırmada örgütsel adalet algısı ile saldırganlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda, saldırgan davranışlara en fazla işlemsel adaletsizlik, ikinci olarak dağıtımsal adaletsizlik ve son olarak da etkileşimsel adaletsizlik algılarının sebep olduğunu tespit etmiştir.

Ertürk'ün (2003) yukarıdan aşağıya iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerinin incelenmesi amacıyla Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda çalışan sivil işçiler üzerinde yaptığı araştırmada dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin örgütsel kimlik üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur.

İşcan ve Naktiyok'un (2004) işgörenlerin örgütsel bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımlık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılık, örgütsel adalet açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adalet işgörenin örgütüne olan bağdaşımlığını belirleyen önemli unsurlar olarak saptanmıştır.

Dilek'in (2004) "Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi" isimli askeri personel üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; çalışma süresi ile dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tan'ın (2006) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları" isimli çalışmasında, Elazığ ilinde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; kadın öğretmenlerin ücret dağıtımındaki adalet algılarının, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı bulunduğu görülmüştür.

Altıntaş (2006) çalısmasında, çalışanların bireysel değerlerinin yönlendiriciliği kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonuçları (gurur duygusu ve işten ayrılma niyeti) arasındaki etkileşimi araştırmıştır ve bireysel değerleri, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma bağlamında incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde çesitli ünvanlarla görev yapan 247

akademisyen oluşturmuştur. Yazara göre elde edilen en önemli bulgu, dağıtım ve işlem adaletinin gurur duygusu üzerindeki etkisinin hem kendini aşma hem de kendini gerçekleştirme değeri yüksek olan bireylerde daha yüksek çıkmasıdır

Polat (2007) yaptığı çalışmanın amacını ortaögretim okullarında görev yapan ögretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olarak belirtmiştir. Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen ikişer il seçilerek; seçilen 14 ildeki 1683 ortaöğretim okullarındaki toplam 42697 öğretmen çalışma evrenine alınmıştır. 14 ildeki İl Milli Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçtikleri ikisi genel, ikisi mesleki teknik lise olmak üzere dört ortaöğretim kurumundaki 1281 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı degişkendir sonuçlarına ulaşılmıştır.

Polat ve Celep (2008) yaptıkları çalışmada ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Betimsel nitelikte olan bu çalışmanın evrenini Türkiye'de 2006-2007 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumların da çalışan öğretmenler; çalışma örneklemini ise 721'i genel liselerde; 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışan 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmelerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemli bir etkiye sahip olması da araştırmanın bir diğer sonucudur.

Altınkurt ve Yılmaz (2010) çalışmalarında, ortaöğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemi, Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmenden oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler örgütsel adalet ve değerlere göre

yönetim ile ilgili olumlu görüşlere sahiptir. Katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmemekte; branş ve okul türüne göre değişmektedir. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Yöntemi

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları ele alınmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırma nicel veri toplama yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline dayalı olarak yürütülmüştür. Tarama modeli geçmişte ya da o anda varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi ve tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Bilinmek istenen şey meydandadır. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 2012).

İlişkisel tarama modeli ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/ve ya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu modelde betimlemeler, varolanın belli standartlara uyan ölçülerini bulmaya çalışmaktan çok, birey, nesne vb. durumlar arası ayrımların belirlenebilmesi amacına dönüktür. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz; ancak, o yönde bazı
ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun belirlenmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilir (Karasar, 2012).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Pamukova ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 13 İlkokul, 10 ortaokulda ve 5 lisede görev yapan 197 sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada, evrenin tamamına ulaşıldığı için örneklem seçme yoluna gidilmemiştir. 2 öğretmenin anketi eksik doldurduğu belirlenmiş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Veri toplama aracı araştırmayı yürüten tarafından bizzat okullara gidilerek uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Girişte veri toplama aracının uygulanış amacı, bilimsel açıklaması yapılmış ve veri toplama aracını cevaplayanların bilgilerinin kesinlikle gizli tutulacağına dair bilgi verilmiştir. İlk bölümde ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin bazı demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu", Örgütsel adalet algılarını belirleyebilmek için "Örgütsel Adalet Ölçeği", örgütsel sinizm tutumlarını belirleyebilmek için "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Veri toplama araçları aşağıda genel olarak tanıtılmış ve kullanılacak olan veri toplama aracı ekte verilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen anket, öğretmenlerin bazı demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okul türü, okulda çalışma süresi, vb.) belirlemeye yönelik toplam 6 adet sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dhalwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş, Gamze Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek orijinalinin gözden geçirilmiş formudur. Asıl ölçek 14 maddeden oluşurken, uyarlanan ölçekte davranışsal boyutta yer alan 1 madde çıkarılması sonucunda 13 madde bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek puanlar 13-65 arasında değişmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Maddelerden 1-5. maddeler bilişsel boyutu, 6-9. Maddeler duyuşsal boyutu ve 10-13. maddeler davranışsal boyutu ölçmeye yöneliktir. Bilişsel alt boyuta ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı 0,85; duyuşsal alt boyuta ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı 0,96; davranışsal alt boyuta ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı ise 0,76 bulunmuştur. Ölçeğin tamamına ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı 0,91 bulunmuştur. Bu güvenirlik katsayılarına dayalı olarak ölçeğin tamamından ve alt boyutlarından elde edilen puanların iç tutarlık anlamında güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin alpha güvenirlik katsayıları diğer araştırmaların alpha güvenirlik katsayıları ile benzerlik göstermektedir. Kalağan (2009) çalışmasında örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu için alpha güvenirlik katsayısını 0,86, duyuşsal alt boyut için 0,80 ve davranışsal alt boyut için 0,78 bulmuştur. Çağ (2011) ise araştırmasında örgütsel sinizm ölçeğinin geneline ilişkin alpha güvenirlik katsayısnı 0.89 bulmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Yıldırım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adalet algısını ölçmek üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Ölçek, dağıtımsal adalet boyutunu ölçmek için 6 madde, işlemsel adalet boyutunu ölçmek için 9 madde ve etkileşimsel adalet boyutunu ölçmek için 4 madde olmak üzere toplam 19 maddeden içermektedir. Ölçekten alınabilecek toplam puan 19 ile 85 arasında değişmektedir.

Maddelerden 1-6. maddeler dağıtımsal boyutu, 7-15. Maddeler işlemsel boyutu ve 16-19. maddeler etkileşimsel boyutu ölçmeye yöneliktir. Dağıtımsal alt boyuta ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı 0,88; işlemsel alt boyuta ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı 0,94; etkileşimsel alt boyuta ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı ise 0,70 bulunmuştur. Ölçeğin tamamına ilişkin Croanbach alpha güvenirlik katsayısı 0,95 bulunmuştur. Bu güvenirlik katsayılarına dayalı olarak ölçeğin tamamından ve alt boyutlarından elde edilen puanların iç tutarlık anlamında güvenilir olduğu söylenebilir

Örgütsel adalet ölçeğinin alpha güvenirlik katsayıları, diğer araştırmaların alpha güvenirlik katsayıları ile benzerlik göstermektedir. Polat (2007) çalışmasında örgütsel adalet ölçeğinin tamamı için alpha güvenirlik katsayısını 0.96, dağıtımsal alt boyut için 0.89, işlemsel alt boyut için 0.95 ve etkileşimsel alt boyut için 0.90 bulmuştur. Doğan ise (2008) dağıtımsal alt boyut için alfa güvenirlik katsayısını 0.65, işlemsel alt boyut için 0.86, etkileşimsel alt boyut için 0.92, örgütsel adalet ölçeğinin tamamına ilişkin ise 0.93 bulmuştur.

5'li likert tipinde tasarlanan veri toplama aracında okul çalışanlarından "Asla katılmıyorum ile Tümüyle Katılıyorum" ifadeleri arasında verilen 1-5 arasında rakamlardan birini seçmeleri istenmiştir

Verilerin Analizi

Araştırmada, verilerin analizi için SPSS 16 istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Öncelikle öğretmenlere uygulanan ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılım gösterip görmediği Kolmogrov-Simirnov Testi ile belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeklerden elde edilen puanların bağımsız değişkenlerin her bir alt grubunda normal dağılım göstermediği belirlenmiş, dolayısıyla verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

İkinci ve dördüncü alt problemlere cevap bulmak amacıyla bağımsız değişkenler içinde grup sayısı iki olan değişkenler (cinsiyet) için Mann Whitney U Testi, üç ve daha fazla değişkenler (yaş, eğitim düzeyi, okul türü, hizmet yılı, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi) için ise Kruskall Wallis Testi kullanılmıştır. Birinci ve üçüncü problemlere yanıt bulabilmek için ise değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler incelenmiştir.

Örgütsel sinizim ölçeği alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını örgütsel adalet algılarının yordama gücünü test etmek için Çoklu Regresyon Analizinden faydalanılmıştır. Çok değişkenli parametrik bir test olan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinin varsayımları aşağıda verilmiştir (Kalaycı, 2010).

1. Verilerin en az aralık ölçeğinde ve sürekli değişken olması,
2. Değişkenlerin çok değişkenli normal dağılım göstermesi,
3. Yordayıcı değişkenler ve yordanan değişken arasında doğrusal bir ilişki olması,
4. Yordayıcı değişkenlerin hatasız ölçülmüş olması ve aralarında çoklu doğrusal bağımlılık (multicollinearity) bulunmaması,
5. Veri setinde gözlemler arasında ardışık bağımlılık (otokorelasyon) bulunmaması.

Varsayımlar göz önüne alındığında öncelikli test edilmesi gereken varsayım, yordayıcı değişkenlerin yordanan değişken ile doğrusal ilişki gösterip göstermediğidir. Bu varsayımın test edilmesi amacıyla yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir.

İkili korelasyonlar incelendiğinde (bkz. Tablo 34) yordayıcı değişkenler (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) ile yordanan değişkenler (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm) arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Bu sonuçlara dayanarak yordayıcı ve yordanan değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olduğu söylenebilir.

Çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını incelemek için değişkenler arasındaki ikili korelasyonlar ile VIF (varyance inflation factors- varyans şişkinlik faktörleri) ve tolerans değeleri incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasında arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde (bkz. Tablo 34) bu değişkenler arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir ($p<0,001$).

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde (bkz. Tablo 34) bu değişkenler arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Bu korelasyonların aşırı yüksek olmamasına dayanarak yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığı söylenebilir ($r<0.80$).

Bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değerleri (1-R2) 0.20'den büyük, VIF (varyans büyütme faktörü) değerleri ise 10'dan daha küçük bulunmuştur. Tolerans değerlerinin 0.20'den daha büyük ve VIF değerlerinin 10'dan daha küçük bulunmasına dayanarak yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığı söylenebilir.

Çoklu regresyon analizi çok değişkenli bir veri çözümleme yöntemi olduğu için çok değişkenli normal dağılım gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Çok değişkenli normallik varsayımın karşılanıp karşılanmadığını belirlemek için saçılma diyagramları incelenmiş ve bu varsayımın da karşılandığı görülmüştür.

Ayrıca gözlenen değerler arasında ardışık bağımlılık (otokorelasyon) olup olmadığının yani hataların ilişkisiz olması varsayımının test edilmesi için Durbin-Watson değerleri incelenmiş ve bu değerlerin varsayımın karşılanması için gerekli sınırlar içerisinde 1.5-2.5 olduğu görülmüştür. Ayrıca saçılma diyagramı da incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi için gerekli varsayımlar test edildikten sonra analize geçilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırmanın problem cümlesinde ve alt problem cümlelerinde yer alan sorulara yanıt bulmak için, toplanan verilere dayalı olarak, elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tablo ve yorumlar yer almaktadır.

Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri ile İlgili Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet yılı, görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi ve görev yaptıkları okul türü gibi değişkenlere ait frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

Cinsiyet	f	%
Kadın	103	52.8
Erkek	92	47.2
Toplam	195	100

Tablo 1. incelendiğinde, örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımında % 52.8'inin (f:103) kadın ve % 47.2'sinin (f:92) erkek olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyete göre dağılımlarının, birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 2

Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

Yaş	f	%
25 ve altı	32	16.5
26-30	62	31.7
31-35	40	20.5
36-40	25	12.8
41 ve üstü	36	18.5
Toplam	195	100

Tablo 2. incelendiğinde, örnekleme alınan öğretmenlerin; % 16.5'inin (f:32) 25 ve altı yaş grubunda, % 31.7'sinin (f:62) 26-30 yaş grubunda, %20.5'inin (f:40) 31-35 yaş grubunda, %12.8'inin (f:25) 36-40 yaş grubunda ve %18.5'inin (f:36) 41 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin neredeyse yarısının 30 yaş ve altı olması, ilçede görev yapan öğretmenlerin genelde genç olduğunu göstermektedir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

Eğitim Düzeyi	f	%
Lise	1	0.5
Önlisans	7	3.5
Lisans	177	90.7
Lisansüstü	10	5.3
Toplam	195	100

Tablo 3. incelendiğinde, çalışanların % 0.5'inin (f:1) lise, %3,5'inin (f:7) önlisans, %90.7'sinin (f:177) lisans ve % 5.3'ünün (f:10) lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin çok büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

Hizmet Yılı	f	%
1 yıldan az	24	12.4
1-5	54	27.7
6-10	46	23.6
11-15	31	15.9
16-20	21	10.7
21-25	7	3.5
26 ve üstü	12	6.2
Toplam	195	100

Tablo 4. incelendiğinde öğretmenlerin %12.4'ünün (f:24) 1 yıldan az, %27.7'sinin (f:54) 1-5 yıl arası, % 23.6'sının (f:46) 6-10 yıl arası, %15.9'unun (f:31) 11-15 yıl arası, %10.7'sinin (f:21) 16-20 yıl arası, %3.5'inin (f:7) 21-25 yıl arası, %6.2'sinin (f:12) ise 26 ve üstü yıl öğretmenlik mesleğinde çalıştığı görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık %64'ünün mesleğinin ilk 10 senesinde olduğu söylenebilir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

Okuldaki Hizmet Süresi	f	%
1 yıldan az	34	17.5
1-5 yıl	114	58.5
6-10 yıl	37	18.9
11 yıl ve üstü	10	5.1
Toplam	195	100

Tablo 5. incelendiğinde öğretmenlerin %17.5'inin (f:34) 1 yıldan az , %58.5'inin (f:114) 1-5 yıl arası, %18.9'unun (f:37) 6-10 yıl arası, %5.1'inin (f:10) ise 11 yıl ve üstü bulundukları okulda görev yaptıkları görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık %60'ının bulundukları okulda 1-5 yıldır çalışmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Türü Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular

Okul türü	f	%
İlkokul	59	30.3
Ortaokul	58	29.7
Lise	78	40
Toplam	195	100

Tablo 6. incelediğinde öğretmenlerin % 40'ının (f:78) lisede, %29.7'sinin (f:58) ortaokulda ve %30.3'ünün (f:59) ilkokulda görev yaptığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun lisede görev yaptığı söylenebilir.

Normallik Testi

Bu bölümde öncelikle araştırma problemlerine yanıt bulabilmek için kullanılacak veri analiz tekniğine karar vermek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü n>50 olduğu için Kolmogrov Simirnov Testi kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 7' de görülmektedir.

Tablo 7

Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov[a]			**Shapiro-Wilk**		
	İstatistik	**sd**	**p**	**İstatistik**	**sd**	**p**
Bilişsel Sinizm	,093	195	,000	,950	195	,000
Duyuşsal Sinizm	,233	195	,000	,765	195	,000
Davranışsal Sinizm	,095	195	,000	,967	195	,000
Dağıtımsal Adalet	,078	195	,006	,960	195	,000
İşlemsel Adalet	,077	195	,007	,956	195	,000
Etkileşimsel Adalet	,187	195	,000	,807	195	,000

Yapılan normallik testi sonucunda, p<0.05 çıkması bu anlamlılık düzeyinde örgütsel sinizm ve örgütsel adalet ölçeklerinin her bir alt boyutundan elde edilen puanların normal dağılımdan anlamlı (aşırı) sapma gösterdiği saptanmıştır. Bu durumda ölçeklerin her bir alt boyutlarından elde edilen puanların dağılımlarının normal olmadığı söylenebilir.

Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları ile İlgili Bulgular

Tablo 8'de öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri incelenmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeyleri

	N	$\overline{X}$	**Ss**
Bilişsel Sinizm	195	2,38	1,03
Duyuşsal Sinizm	195	1,84	1,12
Davranışsal Sinizm	195	2,62	0,98
Örgütsel Sinizm	195	2,29	0,86

Örgütsel sinizm ölçek puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,29'dir. Örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =2,38; duyuşsal alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =1,84; davranışsal alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =2,62'dir. Bu tabloya göre; öğretmenlerin örgütsel sinizm ortalama puanının ve bütün alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi ile İlgili Bulgular ve Yorum

C*insiyet Değişkenine Göre*

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi tablo 9'da, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Bilişsel Sinizm	Kadın	103	2,26	1,02
	Erkek	92	2,52	1,02
Duyuşsal Sinizm	Kadın	103	1,85	1,13
	Erkek	92	1,82	1,11
Davranışsal Sinizm	Kadın	103	2,52	0,97
	Erkek	92	2,73	0,99
Örgütsel Sinizm	Kadın	103	2,22	0,87
	Erkek	92	2,37	0,85

Kadın öğretmenlerin, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,26, erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,52'dur. Kadın öğretmenlerin, duyuşsal alt boyuttan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =1,85; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,82'dir. Kadın öğretmenlerin davranışsal alt boyuttan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,52; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,73'tür. Kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinden elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =2,22; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,37'dir. Öğretmenlerin; örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ilişkin elde edilen puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Bu durumda, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 10

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U testi Sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Toplamı**	**U**	**P**
Bilişsel Sinizm	Kadın	103	90,83	9355,00	3999,01	0,060
	Erkek	92	106,03	9755,00		
Duyuşsal Sinizm	Kadın	103	99,82	10281,50	4550,53	0,618
	Erkek	92	95,96	8828,50		
Davranışsal Sinizm	Kadın	103	92,15	9491,50	4135,500	0,124
	Erkek	103	92,61	9618,50		
Örgütsel Sinizm	Kadın	103	92,61	9538,50	4182,500	0,158
	Erkek	92	104,04	9571,50		

Tablo 10 incelendiğinde, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05). Yine de, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel sinizm tutumunun yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeyi erkek öğretmenlere göre; erkek öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri ise kadın öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır.

Yaş Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarının yaş değişkeni bakımından incelenmesi tablo 11'de, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi

	Yaş	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Bilişsel Sinizm	25 ve altı	32	2,42	0,99
	26-30	62	2,34	1,04
	31-35	40	2,24	1,15
	36-40	25	2,30	0,68
	41 ve üstü	36	2,64	1,10
Duyuşsal Sinizm	25 ve altı	32	1,83	1,15
	26-30	62	1,92	1,08
	31-35	40	1,80	1,29
	36-40	25	1,79	1,16
	41 ve üstü	36	1,76	0,95
Davranışsal Sinizm	25 ve altı	32	2,56	0,99
	26-30	62	2,54	0,86
	31-35	40	2,49	1,06
	36-40	25	2,76	0,96
	41 ve üstü	36	2,87	1,09
Örgütsel Sinizm	25 ve altı	32	2,28	0,83
	26-30	62	2,27	0,79
	31-35	40	2,18	1,05
	36-40	25	2,29	0,75
	41 ve üstü	36	2,44	0,87

Tablo 11 incelendiğinde, yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,42; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,34; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,24; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,30 ve 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,64 olduğu görülmektedir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin, bilişsel alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyuttan elde edilen puanlarına bakıldığında, yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =1,83; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,92; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,80; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,79 ve 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,76 olduğu gözlenmiştir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin, örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin; örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,56; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,54; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,49; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,76 ve 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,87'dir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin; örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin davranışsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Son olarak, yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinden elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =2.28; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2.27; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,18; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,29 ve 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,44'dir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin örgütseş sinizm tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 12

Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd.	X^2	p
Bilişsel Sinizm	25 ve altı	32	101,94	4	4,045	,400
	26-30	62	95,17			
	31-35	40	87,26			
	36-40	25	96,82			
	41 ve üstü	36	112,12			
Duyuşsal Sinizm	25 ve altı	32	101,56	4	1,212	,876
	26-30	62	102,08			
	31-35	40	92,35			
	36-40	25	92,32			
	41 ve üstü	36	98,03			
Davranışsal Sinizm	25 ve altı	32	95,66	4	3,702	,448
	26-30	62	93,77			
	31-35	40	89,70			
	36-40	25	106,14			
	41 ve üstü	36	110,93			
Örgütsel Sinizm	25 ve altı	32	98,00	4	3,249	,517
	26-30	62	98,54			
	31-35	40	85,79			
	36-40	25	100,70			
	41 ve üstü	36	108,76			

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin sinizm puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarının eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi tablo 13'te, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 13

Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Bilişsel Sinizm	Lise	1	1,40	.
	Önlisans	7	1,83	0,94
	Lisans	177	2,45	1,03
	Lisansüstü	10	1,74	0,76
Duyuşsal Sinizm	Lise	1	1,00	.
	Önlisans	7	1,29	0,37
	Lisans	177	1,89	1,14
	Lisansüstü	10	1,43	0,91
Davranışsal Sinizm	Lise	1	2,00	.
	Önlisans	7	2,07	0,87
	Lisans	177	2,67	0,99
	Lisansüstü	10	2,18	0,75
Örgütsel Sinizm	Lise	1	1,46	.
	Önlisans	7	1,74	0,57
	Lisans	177	2,34	0,87
	Lisansüstü	10	1,78	0,61

Tablo 13 incelendiğinde, lisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ilişkin tutum düzeylerinin en yüksek olduğu ($\overline{X}$ =2,45), eğitim düzeyi lise olan öğretmenin ise en düşük olduğu görülmeketdir ($\overline{X}$ =1,40). Diğer eğitim düzeylerine ilişkin olarak, önlisans mezunu olan öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ait puanlarının $\overline{X}$ =1,83; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,74 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin; örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Duyuşsal alt boyut ile ilgili bulgulara bakıldığında, yine eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin puanlarının en yüksek ($\overline{X}$ =1,89), lise olan öğretmenin ise en düşük ($\overline{X}$ =1,00) olduğu görülmektedir. Diğer eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, önlisans mezunu olan öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ait puanlarının $\overline{X}$ =1,29; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,43 olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin; örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Davranışsal alt boyut ile ilgili bulgulara bakıldığında, eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin puanlarının en yüksek ($\overline{X}$ =2,67), lise olan öğretmenin ise en düşük ($\overline{X}$ = 2,00) olduğu görülmektedir. Diğer eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, önlisans mezunu olan öğretmenlerin davranışsal alt boyuta ait puanlarının $\overline{X}$ =2,07; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ = 2,18 olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin; örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin, davranışsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen puanlara bakıldığında, yine eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin puanlarının en yüksek ($\overline{X}$ =2,34), lise olan öğretmenin ise en düşük ($\overline{X}$ = 1,46) olduğu görülmektedir. Diğer eğitim düzeylerine ilişkin olarak, önlisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sinzim puanlarının $\overline{X}$ =1,74; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ = 1,78 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen ortalama puanların ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 14

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Sd.**	**X^2**	**P**	**Anlamlı fark**
Bilişsel Sinizm	Lise	1	44,50	3	8,142	0,043	Lisans-Lisansüstü
	Önlisans	7	67,07				
	Lisans	177	101,63				
	lisansüstü	10	60,70				
Duyuşsal Sinizm	Lise	1	43,50	3	6,012	,111	
	Önlisans	7	74,93				
	Lisans	177	100,94				
	lisansüstü	10	67,60				
Davranışsal Sinizm	Lise	1	62,50	3	4,839	,184	
	Önlisans	7	67,57				
	Lisans	177	100,81				
	lisansüstü	10	73,15				
Örgütsel Sinizm	Lise	1	40,00	3	8,155	,043	Lisans-Lisanüstü
	Önlisans	7	61,71				
	Lisans	177	101,64				
	lisansüstü	10	64,80				

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmazken ($p>0,05$), öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=8,142$ $p<0,05$). Elde edilen bu farklılıkların öğretmenlerin hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonuçları ve grup sıra ortalamaları dikkate alındığında bu farklılığın lisans mezunu öğretmenler (SO= 101,63) ile lisansüstü mezunu öğretmenler (SO= 60,70) arasında lisans mezunu olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yine tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin sinizm ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur (X^2=8,155 p<0,05). Elde edilen bu farkın, hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonuçları ve grup sıra ortalamaları dikkate alındığında bu farklılığın lisans mezunu öğretmenler (SO= 101,64) ile lisansüstü mezunu öğretmenler (SO=64,80) arasında lisans mezunu olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarının görev yaptıkları okul türü değişkeni bakımından incelenmesi tablo 15'te, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 15

Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre İncelenmesi

	Okul Türü	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Bilişsel Sinizm	İlkokul	59	2,24	0,96
	Ortaokul	58	2,31	0,99
	Lise	78	2,55	1,09
Duyuşsal Sinizm	İlkokul	59	1,72	1,06
	Ortaokul	58	1,75	0,97
	Lise	78	1,98	1,25
Davranışsal Sinizm	İlkokul	59	2,44	0,94
	Ortaokul	58	2,46	0,84
	Lise	78	2,88	1,06
Örgütsel Sinizm	İlkokul	59	2,14	0,85
	Ortaokul	58	2,18	0,77
	Lise	78	2,48	0,91

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,24; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,31; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,55'dir. Öğretmenlerin; örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =1,72; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,75; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,98'dür. Öğretmenlerin; duyuşsal alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =2,44; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,46; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,88'dir. Öğretmenlerin; davranışsal alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin davranışsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =2,14; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,18; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,48'dir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen ortalama puanların ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı düzeylerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 16

Görey Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sd.	X^2	P	Anlamlı fark
Bilişsel Sinizm	İlkokul	59	90,62	2	3,027	0,220	
	Ortaokul	58	94,18				
	Lise	78	106,42				
Duyuşsal Sinizm	İlkokul	59	90,09	2	2,290	,318	
	Ortaokul	58	97,76				
	Lise	78	104,16				
Davranışsal Sinizm	İlkokul	59	88,14	2	7,689	,021	İlkokul-lise Ortaokul-lise
	Ortaokul	58	89,66				
	Lise	78	111,66				
Örgütsel Sinizm	İlkokul	59	88,01	2	5,931	,052	
	Ortaokul	58	92,18				
	Lise	78	109,88				

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm toplam puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$) ama öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=7,689$; $p<0,05$). Elde edilen bu farklılığın, hangi okul türleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmaların sonuçları ve grup sıra ortalamaları dikkate alındığında; bu farklılığın, ilkokul (SO=88,14) ve lisede (SO=111,66) öğretmenlik yapan öğretmenler ile ortaokul (SO=89,66) ve lisede (SO=111,66) öğretmenlik yapan öğretmenler arasında, lisede öğretmenlik yapan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet Yılı Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarının hizmet yılı değişkeni bakımından incelenmesi tablo 17'de, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 17

Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi

	Hizmet Yılı	N	$\overline{X}$	Ss
Bilişsel Sinizm	1 yıldan az	24	2,06	0,89
	1-5	54	2,37	0,97
	6-10	46	2,53	1,16
	11-15	31	2,34	1,08
	16-20	21	2,52	0,91
	21-25	7	2,86	1,06
	26 ve üstü	12	2,13	1,01
Duyuşsal Sinizm	1 yıldan az	24	1,51	0,82
	1-5	54	1,90	1,13
	6-10	46	2,01	1,18
	11-15	31	1,70	1,22
	16-20	21	1,99	1,13
	21-25	7	1,96	0,96
	26 ve üstü	12	1,56	1,14
Davranışsal Sinizm	1 yıldan az	24	2,34	0,84
	1-5	54	2,52	0,90
	6-10	46	2,62	0,98
	11-15	31	2,77	1,07
	16-20	21	2,85	1,07
	21-25	7	2,93	1,05
	26 ve üstü	12	2,67	1,18
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az	24	1,98	0,70
	1-5	54	2,27	0,83
	6-10	46	2,40	0,89
	11-15	31	2,28	0,94
	16-20	21	2,46	0,84
	21-25	7	2,60	0,94
	26 ve üstü	12	2,12	0,94

Yapılan analiz sonucunda, hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,06; 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,37; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,53; 11-15 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,34; 16-20 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,52; 21-25 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,86; 26

ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,13 olduğu tespit edilmiştir. Farklı hizmet yılı gruplarında yer alan öğretmenlerin, bilişsel alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutunun öğretmenler hizmet yıllarına göre incelenmesi sonucunda, hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =1,51; 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,90; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,01; 11-15 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,70; 16-20 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,99; 21-25 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ 1,96; 26 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,56 olduğu tespit edilmiştir. Farklı hizmet yılı gruplarında yer alan öğretmenlerin; duyuşsal alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 17 incelendiğinde, hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =2,34; 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,52; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,62; 11-15 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,77; 16-20 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,85; 21-25 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,93; 26 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,67 olduğu görülmektedir. Farklı hizmet yılı gruplarında yer alan öğretmenlerin; davranışsal alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlarının, ortalamanın altında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin davranışsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Son olarak, hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =1,98; 1-5 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,27; 6-10 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,40; 11-15 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,28; 16-20 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,46; 21-25 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,60; 26 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,12 olduğu gözlemlenmiştir. Farklı hizmet yılı gruplarındaki yer alan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen ortalama puanları ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğu söylenebilir

Tablo 18

Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sd.	X^2	p
Bilişsel Sinizm	1 yıldan az	24	80,85	6	5,666	,462
	1-5	54	99,32			
	6-10	46	103,26			
	11-15	31	93,74			
	16-20	21	107,33			
	21-25	7	125,07			
	26 ve üstü	12	85,04			
Duyuşsal Sinizm	1 yıldan az	24	86,83	6	6,289	,392
	1-5	54	100,58			
	6-10	46	107,50			
	11-15	31	86,18			
	16-20	21	105,40			
	21-25	7	113,64			
	26 ve üstü	12	80,75			
Davranışsal Sinizm	1 yıldan az	24	83,33	6	4,089	,665
	1-5	54	92,94			
	6-10	46	98,40			
	11-15	31	105,02			
	16-20	21	109,33			
	21-25	7	115,29			
	26 ve üstü	12	100,50			
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az	24	78,08	6	6,478	,372
	1-5	54	97,73			
	6-10	46	105,02			
	11-15	31	95,02			
	16-20	21	110,81			
	21-25	7	119,07			
	26 ve üstü	12	85,12			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yılına göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ait tutum düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm toplam puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında hizmet yıllarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutumlarının görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkeni bakımından incelenmesi tablo 19'da, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 19

Öğretmenlerin Örgütsel sinizm ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına İlişkin Tutum Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

	Okuldaki Hizmet Süresi	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Bilişsel Sinizm	1 yıldan az	34	2,06	0,92
	1-5	114	2,44	1,07
	6-10	37	2,57	0,96
	11 ve üstü	10	2,16	0,93
Duyuşsal Sinizm	1 yıldan az	34	1,47	0,74
	1-5	114	1,91	1,14
	6-10	37	2,09	1,33
	11 ve üstü	10	1,35	0,54
Davranışsal Sinizm	1 yıldan az	34	2,38	0,82
	1-5	114	2,68	0,99
	6-10	37	2,70	1,14
	11 ve üstü	10	2,48	0,72
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az	34	1,98	0,68
	1-5	114	2,35	0,86
	6-10	37	2,46	0,99
	11 ve üstü	10	2,01	0,65

Öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna dair tutum düzeyleri öğretmenleri görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi bakımından araştırılmış ve hizmet süresi bir yıldan az olan öğretmenlerin puanlarının ortalamasının $\overline{X}$ =2,06; 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,44; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,57; 11 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,16 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Görev yaptıkları okulda farklı hizmet süresine sahip öğretmenlerin, bilişsel alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Ayrıca, okuldaki hizmet süresi bir yıldan az olan öğretmenlerin, örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =1,47; 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =1,91; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,09; 11 ve üstü yıl öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =1,35 olduğu gözlenmiştir. Görev yaptıkları okulda farklı hizmet süresine sahip öğretmenlerin; duyuşsal alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Okuldaki hizmet süresi bir yıldan az olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =2,38; 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,68; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,70; 11 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,48'dir. Görev yaptıkları okulda farklı hizmet süresine sahip öğretmenlerin; davranışsal alt boyuttan elde edilen ortalama puanların, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin davranışsal alt boyuta ilişkin tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Son olarak, okuldaki hizmet süresi bir yıldan az olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =1,98; 1-5 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,35; 6-10 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,46; 11 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =2,01'dir. Farklı hizmet gruplarındaki yer alan öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin tamamından elde edilen ortalama puanlarının ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 20

Görev yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Okuldaki hizmet yılı	N	Sıra Ortalaması	Sd.	X^2	P
Bilişsel Sinizm	1 yıldan az	34	80,68	3	5,471	0,140
	1-5	114	100,63			
	6-10	37	109,28			
	11 ve üstü	10	85,20			
Duyuşsal Sinizm	1 yıldan az	34	85,56	3	4,499	,212
	1-5	114	101,23			
	6-10	37	105,31			
	11 ve üstü	10	76,45			
Davranışsal Sinizm	1 yıldan az	34	85,25	3	2,501	,475
	1-5	114	101,43			
	6-10	37	101,32			
	11 ve üstü	10	90,00			
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az	34	78,56	3	6,492	,090
	1-5	114	102,32			
	6-10	37	106,99			
	11 ve üstü	10	81,60			

Tablo 20 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm toplam puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında, bulundukları okulda görev yaptıkları süreye göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri tablo 21'de incelenmiştir.

Tablo 21

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

	N	$\overline{X}$	Ss
Dağıtımsal Adalet	195	3,41	6,47
İşlemsel Adalet	195	3,32	10,06
Etkileşimsel Adalet	195	3,77	4,60
Örgütsel Adalet	195	3,44	19,68

Öğretmenlerin; örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanın ortalaması $\overline{X}$ =3,44; örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,41; işlemsel alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,32; etkileşimsel alt boyutundan elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =3,77'dir. Ortalamalar incelendiğinde; hem toplam ölçek puan ortalamasının hem de örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıların, ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin; örgütsel, etkileşimsel, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi ile İlgili Bulgular ve Yorum

Cinsiyet Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi tablo 22'de, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	Ss
Dağıtımsal Adalet	Kadın	103	3,43	1,11
	Erkek	92	3,38	1,05
İşlemsel Adalet	Kadın	103	3,42	1,07
	Erkek	92	3,21	1,16
Etkileşimsel Adalet	Kadın	103	3,82	1,17
	Erkek	92	3,72	1,13
Örgütsel Adalet	Kadın	103	3,51	1,03
	Erkek	92	3,37	1,04

Kadın öğretmenlerin, örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutundan elde edilen puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =3,43; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,38'dur. Kadın öğretmenlerin işlemsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,42; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,21'dur. Kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,82; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,72'dur. Kadın öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =3,51; erkek öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,37'dir. Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin etkileşimsel, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek öğretmenlerin etkileşimsel, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 23

Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Dağıtımsal Adalet	Kadın	103	99,67	10265,50	4566,50	0,662
	Erkek	92	96,14	8844,50		
İşlemsel Adalet	Kadın	103	102,72	10580,00	4252,03	0,216
	Erkek	92	92,72	8530,00		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	103	100,90	10392,50	4439,50	0,444
	Erkek	92	94,76	8717,50		
Örgütsel Adalet	Kadın	103	101,44	10448,50	4384,50	0,367
	Erkek	92	94,15	8661,50		

Tablo 23 incelendiğinde erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkeni bakımından incelenmesi tablo 24'te, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi

	Yaş	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Dağıtımsal Adalet	25 ve altı	32	3,34	1,00
	26-30	62	3,34	1,04
	31-35	40	3,59	1,17
	36-40	25	3,42	1,12
	41 ve üstü	36	3,37	1,12
İşlemsel Adalet	25 ve altı	32	3,33	0,99
	26-30	62	3,32	1,09
	31-35	40	3,31	1,20
	36-40	25	3,46	1,08
	41 ve üstü	36	3,23	1,25
Etkileşimsel Adalet	25 ve altı	32	3,83	1,11
	26-30	62	3,81	1,16
	31-35	40	3,77	1,26
	36-40	25	3,84	1,14
	41 ve üstü	36	3,60	1,10
Örgütsel Adalet	25 ve altı	32	3,44	0,96
	26-30	62	3,43	1,00
	31-35	40	3,49	1,12
	36-40	25	3,53	1,05
	41 ve üstü	36	3,35	1,11

Yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin, dağıtımsal adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,34; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,34; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,59; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,42 ve 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,37 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin; dağıtımsal adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin işlemsel alt boyuttan elde edilen puanlarına bakıldığında, yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =3,33; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,32; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,31; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,46; 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,23 olduğu tespit edilmiştir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin; işlemsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,83; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,81; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,77; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,84; 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,60'dir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin; etkileşimsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Son olarak, yaşları 25 ve altı olan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,44; 26-30 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,43; 31-35 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,49; 36-40 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,53 ve 41 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,35'dir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 25

Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall WAllis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	p
Dağıtımsal Adalet	25 ve altı	32	93,36	4	2,036	,729
	26-30	62	94,15			
	31-35	40	108,82			
	36-40	25	99,04			
	41 ve üstü	36	96,01			
İşlemsel Adalet	25 ve altı	32	98,22	4	,678	,954
	26-30	62	97,40			
	31-35	40	98,86			
	36-40	25	104,98			
	41 ve üstü	36	93,04			
Etkileşimsel Adalet	25 ve altı	32	100,45	4	1,387	,846
	26-30	62	99,77			
	31-35	40	99,39			
	36-40	25	102,28			
	41 ve üstü	36	88,25			
Örgütsel Adalet	25 ve altı	32	96,17	4	0,703	0,951
	26-30	62	96,85			
	31-35	40	102,21			
	36-40	25	102,94			
	41 ve üstü	36	93,50			

Tablo 25 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi tablo 26'da, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 26

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Dağıtımsal Adalet	Lise	1	4,00	.
	Önlisans	7	4,45	0,36
	Lisans	177	3,35	1,09
	Lisansüstü	10	3,60	0,98
İşlemsel Adalet	Lise	1	4,00	.
	Önlisans	7	4,29	0,98
	Lisans	177	3,27	1,11
	Lisansüstü	10	3,52	1,11
Etkileşimsel Adalet	Lise	1	4,36	0,73
	Önlisans	7	3,71	1,17
	Lisans	177	4,30	0,74
	Lisansüstü	10	3,77	1,15
Örgütsel Adalet	Lise	1	4,21	.
	Önlisans	7	4,35	0,61
	Lisans	177	3,39	1,04
	Lisansüstü	10	3,71	0,91

Tablo 26 incelendiğinde, eğitim düzeyi lise olan öğretmenin dağıtımsal adaletten elde edilen puanının ortalaması $\overline{X}$ =4,00; önlisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =4,45; lisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,35; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,60 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarla birlikte öğretmenlerin, dağıtımsal adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin, dağıtımsal adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

İşlemsel adalet ile ilgili bulgulara bakıldığında eğitim düzeyi lise olan öğretmenin işlemsel adaletten elde edilen puanının ortalaması $\overline{X}$ =4,00; önlisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =4,29; lisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,27; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,52 olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin, işlemsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu

görülmektedir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyi lise olan öğretmenin etkileşimsel adalet algısından elde edilen puanın ortalaması $\overline{X}$ =5; önlisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =4,36; lisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,72; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =4,30'dir. Öğretmenlerin; etkileşimsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarını yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyi lise olan öğretmenin örgütsel adalet ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =4,21; önlisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =4,35; lisans olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,39; lisansüstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,71'dir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 27

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Sd.**	**X^2**	**P**	**Anlamlı fark**
Dağıtımsal Adalet	Lise	1	129,00				
	Önlisans	7	154,64				
	Lisans	177	95,11				
	Lisansüstü	10	106,35	3	8,059	0,045	Önlisans- lisans
İşlemsel Adalet	Lise	1	133,50				
	Önlisans	7	148,43				
	Lisans	177	95,26	3	6,707	,082	
	Lisansüstü	10	107,70				
Etkileşimsel Adalet	Lise	1	172,50				
	Önlisans	7	126,29				
	Lisans	177	95,23	3	5,503	,138	
	Lisansüstü	10	119,75				
Örgütsel Adalet	Lise	1	139,50				
	Önlisans	7	149,50				
	Lisans	177	95,01	3	7,376	,061	
	lisansüstü	10	110,70				

Tablo 27 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05). Öte yandan, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarına ait ortalama puanları arasında, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur (X^2=8,059 p<0,05). Elde edilen bu farklılıkların, hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmaların sonuçları ve grup sıra ortalamaları dikkate alındığında bu farklılığın lisans mezunu öğretmenler (SO= 95,11) ile önlisans mezunu öğretmenler (SO= 154,64) arasında, önlisans mezunu olan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının görev yaptıkları okul türü değişkeni bakımından incelenmesi tablo 28'de, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 28

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre İncelenmesi

	Okul Türü	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Dağıtımsal Adalet	İlkokul	59	3,61	1,14
	Ortaokul	58	3,50	0,97
	Lise	78	3,18	1,08
İşlemsel Adalet	İlkokul	59	3,48	1,17
	Ortaokul	58	3,41	1,01
	Lise	78	3,14	1,14
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	59	3,94	1,08
	Ortaokul	58	3,87	1,05
	Lise	78	3,57	1,25
Örgütsel Adalet	İlkokul	59	3,62	1,07
	Ortaokul	58	3,54	0,94
	Lise	78	3,24	1,06

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,61; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,50; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,18'dir. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,48; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,41; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,14'dir. Öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,94; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,87; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,57'dir. Öğretmenlerin; etkileşimsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =3,62; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,54; lisede görev yapan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,24'tür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla farklı düzeylerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 29

Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Okul türü	N	Sıra Ortalaması	Sd.	X^2	P	Anlamlı fark
Dağıtımsal Adalet	İlkokul	59	109,72	2	6,343	0,042	İlkokul-lise
	Ortaokul	58	102,09				
	Lise	78	86,09				
İşlemsel Adalet	İlkokul	59	106,54	2	3,770	,152	
	Ortaokul	58	101,88				
	Lise	78	88,65				
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	59	105,69	2	2,896	,235	
	Ortaokul	58	101,00				
	Lise	78	89,95				
Örgütsel Adalet	İlkokul	59	108,47	2	5,181	,075	
	Ortaokul	58	101,91				
	Lise	78	87,17				

Tablo 29 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 29 incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeğinin, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarına ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=6,343$; $p<0,05$). Elde edilen bu farklılığın; hangi okul türleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmaların sonuçları ve grup sıra ortalamaları dikkate alındığında, bu farklılığın ilkokul (SO=109,72) ve lisede (SO=86,09) öğretmenlik yapanlar arasında, ilkokulda öğretmenlik yapan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet Yılı Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının hizmet yılı değişkeni bakımından incelenmesi tablo 30'da, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 30

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi

	Hizmet Yılı	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	24	3,60	1,07
	1-5	54	3,34	1,02
	6-10	46	3,34	1,08
	11-15	31	3,57	1,15
	16-20	21	3,11	1,00
	21-25	7	3,05	0,87
	26 ve üstü	12	3,90	1,36
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	24	3,59	1,09
	1-5	54	3,37	0,96
	6-10	46	3,04	1,14
	11-15	31	3,48	1,19
	16-20	21	3,16	1,15
	21-25	7	2,81	0,89
	26 ve üstü	12	3,81	1,45
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	24	4,10	1,06
	1-5	54	3,84	1,05
	6-10	46	3,48	1,29
	11-15	31	3,95	1,19
	16-20	21	3,50	1,17
	21-25	7	3,57	0,76
	26 ve üstü	12	4,00	1,15
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	24	3,70	1,01
	1-5	54	3,46	0,91
	6-10	46	3,23	1,05
	11-15	31	3,61	1,14
	16-20	21	3,22	1,04
	21-25	7	3,05	0,77
	26 ve üstü	12	3,88	1,26

Yapılan analiz sonucunda, hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin, dağıtımsal adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,60; 1-5 yıl olan öğretmenlerin

$\overline{X}$ =3,34; 6-10 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,34; 11-15 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,57; 16-20 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,11; 21-25 yıl olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,05; 26 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,90 olduğu tespit edilmiştir. Farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin; dağıtımsal adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; bütün öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının, yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin işlemsel alt boyutunun öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelenmesi sonucunda, hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin puanlarının ortalamasının $\overline{X}$ =3,59; 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,37; 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,04; 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,48; 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,16; 21-25 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =2,81; 26 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =381 olduğu tespit edilmiştir. Hizmet yılı 21-25 yıl aralığında olan öğretmenlerin; işlemsel adalet algılarının puanı, ortalamanın altında olduğu için bu gruptaki öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının düşük, öte yandan diğer hizmet yılı gruplarında yer alan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ortalamanın üstünde olduğu için, işlemsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =4,10; 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,84; 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,48; 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,95; 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,50; 21-25 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,57; 26 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =4,00'dır. Farklı hizmet yılı gruplarında yer alan öğretmenlerin; etkileşimsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Hizmet yılı bir yıldan az olan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =3,70; 1-5 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,46; 6-10 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,23; 11-15 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,61; 16-20 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,22; 21-25 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,05; 26 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,88'dır. Farklı hizmet yılı gruplarında yer alan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 31

Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	p
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	24	107,96	6	7,676	,263
	1-5	54	93,44			
	6-10	46	95,32			
	11-15	31	106,47			
	16-20	21	83,00			
	21-25	7	75,00			
	26 ve üstü	12	126,71			
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	24	112,08	6	10,429	,108
	1-5	54	99,46			
	6-10	46	84,20			
	11-15	31	107,56			
	16-20	21	88,36			
	21-25	7	69,07			
	26 ve üstü	12	125,21			
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	24	114,73	6	8,435	,208
	1-5	54	100,06			
	6-10	46	85,35			
	11-15	31	109,11			
	16-20	21	84,33			
	21-25	7	78,79			
	26 ve üstü	12	110,17			
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	24	111,65	6	9,424	,151
	1-5	54	97,23			
	6-10	46	86,96			
	11-15	31	108,60			
	16-20	21	86,24			
	21-25	7	71,86			
	26 ve üstü	12	124,96			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yılına göre örgütsel adaletr ve alt boyutlarına ait tutum düzeyleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında hizmet yıllarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkeni bakımından incelenmesi tablo 32'de, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı da tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 32

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Görev yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

	Okuldaki Hizmet Süresi	**N**	$\overline{X}$	**Ss**
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	34	3,67	1,04
	1-5	114	3,36	1,07
	6-10	37	3,24	1,14
	11 ve üstü	10	3,62	1,06
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	34	3,63	1,10
	1-5	114	3,25	1,10
	6-10	37	3,16	1,19
	11 ve üstü	10	3,64	1,00
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	34	4,13	1,04
	1-5	114	3,66	1,16
	6-10	37	3,65	1,22
	11 ve üstü	10	4,23	0,88
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	34	3,75	1,01
	1-5	114	3,37	1,02
	6-10	37	3,29	1,10
	11 ve üstü	10	3,76	0,91

Öğretmenlerin örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutuna dair tutum düzeyleri öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi bakımından araştırılmış ve hizmet süresi, bir yıldan az olan öğretmenlerin, dağıtımsal adalet algılarından elde edilen puanların ortalamasının $\overline{X}$ =3,67; 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,36; 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,24; 11 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,62 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Görev yaptıkları okulda farklı hizmet süresine sahip öğretmenlerin, dağıtımsal adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Ayrıca, okuldaki hizmet süresi, bir yıldan az olan öğretmenlerin, işlemsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,63; 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,25; 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,16; 11 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,64'dir. Farklı hizmet süresi gruplarında yer alan öğretmenlerin; işlemsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; bütün öğretmenlerin, işlemsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Okuldaki hizmet süresi, bir yıldan az olan öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =4,13; 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,66; 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,65; 11 ve üstü yıl olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =4,23'dir. Farklı hizmet süresi gruplarında yer alan öğretmenlerin; etkileşimsel adalet algılarının, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; bütün öğretmenlerin, etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Son olarak, okuldaki hizmet süresi bir yıldan az olan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =3,75; 1-5 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,37; 6-10 arası olan öğretmenlerin $\overline{X}$ =3,29; 11 ve üstü olan öğretmenlerin ise $\overline{X}$ =3,76'dır. Farklı hizmet süresi gruplarında yer alan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütün öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 33

Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Kruskall Wallis Sonuçları

	Okuldaki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	P
Dağıtımsal Adalet	1 yıldan az	34	111,37	3	3,224	0,355
	1-5	114	95,66			
	6-10	37	89,96			
	11 ve üstü	10	109,00			
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	34	114,74	3	5,125	,163
	1-5	114	94,46			
	6-10	37	89,24			
	11 ve üstü	10	113,85			
Etkileşimsel Adalet	1 yıldan az	34	115,68	3	6,384	,094
	1-5	114	92,38			
	6-10	37	93,09			
	11 ve üstü	10	120,10			
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	34	114,75	3	5,162	,160
	1-5	114	93,98			
	6-10	37	90,39			
	11 ve üstü	10	115,05			

Tablo 33 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında görev yaptıkları okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiye dair bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Tablo 34'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin korelâsyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 34
Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Bilişsel Sinizm	**Duyuşsal Sinizm**	**Davranışsal Sinizm**	**Dağıtımsal Adalet**	**İşlemsel Adalet**	**Etkileşimsel Adalet**
Bilişsel Sinizm	1					
Duyuşsal Sinizm	,545**	1				
Davranışsal Sinizm	,515**	,514**	1			
Dağıtımsal Adalet	-,598**	-,448**	-,475**	1		
İşlemsel Adalet	-,622**	-,430**	-,455**	,796**	1	
Etkileşimsel Adalet	-,564**	-,493**	-,441**	,750**	,793**	1

**p<0,001

Öğretmenlerin; örgütsel sinizm ölçeğinin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde; (bkz. Tablo 34) bu değişkenler arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir (p<0,001).

Öğretmenlerin; örgütsel adalet ölçeğinin, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde (bkz. Tablo 34) bu değişkenler arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir(p<0,001).

Öğretmenlerin; örgütsel sinizm ölçeğinin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarından elde ettikleri puanlar ile örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde (bkz. Tablo 34) bu değişkenler arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir (p<0,001). Bu korelasyonların aşırı yüksek olmamasına dayanarak yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığı söylenebilir (r<0.80).

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Tutumlarını Yordaması ile İlgili Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel sinizmin bilişsel,duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarını yordamasına ilişkin regresyon analizi aşağıdaki tablolarda (tablo 35, tablo 36, tablo 37) verilmiştir.

Tablo 35

Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgütsel Sinizmin Bilişsel Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişken	**B**	$Std. Hata_B$	β	**T**	**p**	**Korelasyon**		**Çoklu bağlantı istatistikleri**	
						İkili r	**Kısmi r**	**Tolerance**	**VIF**
Sabit	22,897	1,014		22,581	,000				
Dağıtımsal Adalet	-,198	,076	-,250	-2,613	,010	-,186	-,144	,331	3,017
İşlemsel Adalet	-,173	,054	-,340	-3,197	,002	-,225	-,176	,270	3,710
Etkileşimsel Adalet	-,116	,108	-,104	-1,069	,287	-,077	-,059	,322	3,108

R=0,648 R^2 =0,419 $F_{(3,191)}$=46,009; p=.0000 N=195

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken (bilişsel sinizm) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,186) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,144 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,225) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,176 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin, etkileşimsel alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,077) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,059 olduğu görülmektedir. Hem ikili hem de kısmi korelasyonlar, örgütsel adalet ölçeğinin örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları ile negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak

anlamlı bir ilişkinin olduğunu (p< ,05) gösterirken, örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel alt boyutuna ait puanının öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları ile negatif, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (p>,05) göstermektedir.

Varyans analizi sonucunun ($F_{(3,191)}$=46,009; p<,001) anlamlı olması, çoklu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,648). Ayrıca yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanlarındaki değişkenliğin (varyansın) yaklaşık olarak % 42'sini açıkladığı görülmektedir (R^2 =0,42; p< ,001).

Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları üzerindeki etkileri bakımından en güçlü yordayıcının örgütsel adaletin işlemsel alt boyutundan elde edilen puanlar, ikinci sırada ise örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutundan elde edilen puanlar olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal alt boyutlarından elde edilen puanların, öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu söylenebilir (p < ,05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutunun puanlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Bilişsel Sinizm= 22,897-0,198Dağıtımsal-0,173İşlemsel-0,116Etkileşimsel Adalet

Tablo 36

Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	$Std. Hata_B$	β	T	p	Korelasyon		Çoklu bağlantı istatistikleri	
						İkili r	Kısmi r	Tolerance	VIF
Sabit	15,104	,998		15,128	,000				
Dağıtımsal Adalet	-,123	,075	-,179	-1,650	,101	-,119	-,103	,331	3,017
İşlemsel Adalet	-,009	,053	,000	,001	,999	,000	,000	,270	3,710
Etkileşimsel Adalet	-,348	,107	-,358	-3,259	,001	-,230	-,203	,322	3,108

R=0,506 R^2 =0,257 $F_{(3,191)}$=21,968; p=.0000 N=195

Yordayıcı değişkenlerle, bağımlı değişken (duyuşsal sinizm) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin duyuşsal alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,119) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,103 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin duyuşsal alt boyutu puanları arasında ilişkinin olmadığı (r=0,000) görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin duyuşsal alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,230) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,203 olduğu görülmektedir. Hem ikili hem de kısmi korelasyonlar, örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel alt boyutuna ait puanların öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları ile negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğunu (p< ,05) gösterirken, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal alt boyutuna ait puanların, öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları ile negatif, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (p>,05) göstermektedir.

Varyans analizi sonucunun ($F_{(3,191)}$=21,968; p< ,001) anlamlı olması, çoklu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki

vermektedir (R=0,506). Ayrıca yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin duyuşsal puanlarındaki değişkenliğin (varyansın) yaklaşık olarak % 26'sını açıkladığı görülmektedir (R^2 =0,257; p< ,001).

Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiπinde, yordayúcú deπiώkenlerin φπretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları üzerindeki etkileri bakımından en güçlü yordayıcının örgütsel adaletin etkileşimsel alt boyutundan elde edilen puanlar, ikinci sırada ise dağıtımsal alt boyutundan elde edilen puanlar olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, etkileşimsel alt boyutundan elde edilen puanların öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ait puanları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir (p < ,05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Duyuşsal Sinizm= 15,104-0,123Dağıtımsal-0,009İşlemsel-0,348Etkileşimsel Adalet

Tablo 37

Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgütsel Sinizmin Davranışsal Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişken	**B**	$Std.\ Hata_B$	**β**	**T**	**p**	**Korelasyon**		**Çoklu bağlantı istatistikleri**	
						İkili r	**Kısmi r**	**Tolerance**	**VIF**
Sabit	17,072	,882		19,357	,000				
Dağıtımsal Adalet	-,163	,066	-,270	-2,474	,014	-,176	-,155	,331	3,017
İşlemsel Adalet	-,053	,047	-,136	-1,125	,262	-,081	-,071	,270	3,710
Etkileşimsel Adalet	-,110	,094	-,129	-1,170	,244	-,084	-,073	,322	3,108

R=0,497 R^2 =0,247 $F_{(3,191)}$=20,909; p=.0000 N=195

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken (davranışsal sinizm) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin davranışsal alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,176) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,105 olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin davranışsal alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,081) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,071 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel alt boyutuna ilişkin puanları ile örgütsel sinizm ölçeğinin davranışsal alt boyutu puanları arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r=-0,084) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun r=-0,073 olduğu görülmektedir. Hem ikili hem de kısmi korelasyonlar, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal alt boyutuna ait puanların öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanları ile negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğunu (p< ,05) gösterirken, örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait puanının öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanları ile negatif, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (p>,05) göstermektedir.

Varyans analizi sonucunun ($F_{(3,191)}$=20,909; p< ,001) anlamlı olması, çoklu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin davranışsal puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,497). Ayrıca yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanlarındaki değişkenliğin (varyansın) yaklaşık olarak % 25'ini açıkladığı görülmektedir (R^2 =0,247; p< ,001).

Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin davranışsal puanları üzerindeki etkileri bakımından en güçlü yordayıcının örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutundan elde edilen puanlar, ikinci sırada ise işlemsel alt boyutundan elde edilen puanlar olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, dağıtımsal alt boyutlarından elde edilen puanların öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir (p < ,05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanlarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Davranışsal Sinizm= 17,072-0,163Dağıtımsal-0,053İşlemsel-0,110Etkileşimsel Adalet

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve bu sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir. Fakat, bu çalışmadan elde edilen sonuçların ve geliştirilen önerilerin sadece bir ilçede görev yapan öğretmenler ile sınırlı olduğu ve ülkedeki tüm öğretmenlere genellenemeyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.
Bu tez çalışmasında amaç; algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizm tutumu üzerindeki ilişkilerini ortaya koymak olarak ifade edilmişti. Buraya kadar yapılan analizlerde bu amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel Sinizme Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarının analizi şu şekildedir:

- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, Helvacı ve Çetin'in (2012) yaptıkları çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada da öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri düşük çıkmıştır. Öte yandan, Efilti vd. (2008) yönetici sekreterleriyle ve Güzeller ve Kalağan'ın (2008) öğretmenlerle yapmış olduğu araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonucu örtüşmemektedir. Söz konusu araştırmalarda, işgörenlerin örgütsel sinizm seviyesi "orta" düzeyde çıkmıştır. Ayrıca Efilti vd. (2008) işgörenlerin bilişsel ve duyuşsal sinizmi yüksek, davranışsal sinizmleri düşük seviyede çıkmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri yaşlarına göre incelenmiş ve öğretmenlerin sinizm puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Tükeltürk vd. (2009), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Güzeller ve Kalağan (2008), Bommer vd. (2005), Andersson (1996) ve Kanter ve Mirvis (1991) yaptıkları çalışmadaki sonuçlarla örtüşmektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri hizmet yılı ve görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre incelenmiş ve öğretmenlerin sinizm puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama

puanları arasında hizmet yılı ve görev yaptıkları okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Nartgün ve Kartal'ın (2013) çalışmasının sonucu ile örtüşmekte ama Bommer vd. (2005), Efilti vd.'nin (2008) ve Tükeltürk vd. (2009) yaptığı araştırmanın sonucuyla örtüşmekte fakat James (2005), Naus (2007) ve Güzeller ve Kalağan'ın (2008) yaptığı araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Öte yandan, Helvacı ve Çetin (2012) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri ile hizmet yılları arasında anlamlı bir farka rastlamamış ama öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri ile görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri arasında bir farka rastlamıştır (Bulundukları okulda 6-10 yıldır çalışanlar, 1-5 yıldır çalışanlara göre daha sinik).

- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri cinsiyetlerine göre incelenmiş ve erkek öğretmenlerle bayan öğretmenlerin sinizm puanları ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Andersson ve Bateman, 1997; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000; Bommer vd., 2005; Erdost vd., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Efilti vd., 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Tükeltürk vd., 2009; Helvacı ve Çetin, 2012; Nartgün ve Kartal, 2013). Kanter ve Mirvis'in 1991 yılındaki yaptıkları çalışmada ise, cinsiyet bakımından bir farklılık bulunmuş, erkeklerin sinizmi yaşama düzeyleri kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu araştırmada da, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel sinizm tutumunun yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, kadın öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeyi erkek öğretmenlere göre; erkek öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri ise kadın öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır.

- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri eğitim düzeylerine göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal alt boyutuna ilişkin tutum düzeylerinde eğitim düzeylerine göre bir farklılık çıkmamıştır. Bu sonuç, Bommer vd. (2005), Efilti vd. (2008) ve Helvacı ve Çetin'in (2012) araştırmasıyla örtüşmektedir. Öte yandan, eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerle lisansüstü olan öğretmenler arasında örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ilişkin tutum düzeyleri arasında fark çıkmış ve bu farkın lisans mezunu olan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Erdost vd. (2007) ve Kanter ve Mirvis (1991) yaptığı araştırmalarla örtüşmektedir. Erdost vd. nin (2007) yaptığı araştırmada; eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olanların, lisans düzeyi olanlardan daha sinik davranış gösterme

eğilimde oldukları tespit edilmiştir. Fakat, Tokgöz ve Yılmaz (2008) ile Güzeller ve Kalağan (2008) yaptığı araştırmalarda, yüksek lisans ya da doktora mezunu olanların, ön lisans mezunu olanlara göre, çalıştıkları kurumlara ilişkin olumsuz tutumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel sinizm toplam puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç Tükeltürk vd. (2009) yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Öte yandan, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin; örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmuş ve bu farkın lisede görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalete İlişkin Sonuç ve Tartışma

- Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeylerinin - Türkiye'de yapılan diğer araştırmaların bulgularıyla tutarlı olarak - yüksek bulunmuştur. Demircan'ın (2003) yüksek öğretimde yaptığı araştırmada akademisyenlerin örgütsel adalet algısının "orta düzeyde", Atalay (2005) ve Ünal'ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda "yüksek düzeyde" , Polat'ın (2007) ortaöğretim okullarında yaptığı araştırmada "yüksek düzeyde" ve Altınkurt ve Yılmaz'ın (2010) ortaöğretim kurumlarında yaptıkları çalışmada da "yüksek düzeyde" olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalete ilişkin algıları yüksek çıkmasının sebebi olarak, öğretmenlerin devlet memuru olmasından dolayı eşit ücret almaları ve verilen ödüllerin belli kriterlere göre verilmesi gösterilebilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin genel olarak kazanımların adil olduğu düşüncesinde olduğu söylenebilir. Bunun dışında okul yöneticilerinin işle ilgili tutum ve söylemlerinin de olumlu olmasından dolayı aralarındaki etkileşimi adil buldukları da söylenebilir.

- Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri cinsiyetlerine, yaşlarına, hizmet yıllarına ve görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel

adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında cinsiyetlerine, yaşlarına, hizmet yıllarına ve görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu bulgular Polat'ın (2007) yaptığı araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Bu araştırmada; öğretmenlerin cinsiyeti, hizmet yılı, görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkenlerinin öğretmenlerin adalet algısında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, aynı çalışmada öğretmenlerin yaşı ile örgütsel adalet algıları arasında bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, bu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Eker (2006) ve Yürür de (2005) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile yaş arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkiye rastlamıştır. Bu araştırmaya göre yaş arttıkça örgütsel adalet algısı da artmaktadır. Bu araştırmaların sonucu, yapılan araştırmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Ayrıca, Eker (2006) yaptığı çalışmasında işgörenlerin görev yaptıkları örgütte hizmet süreleri ne kadar fazlaysa örgütsel adalet algılarının o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın sonucu, yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Her ne kadar öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmasa da öğretmenlerin okuldaki hizmet süreleri arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Altınkurt ve Yılmaz (2010) ise çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet ve hizmet yılına göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Algılanan örgütsel adalet hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ama 21-25 yıldır görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı en düşük seviyede çıkmıştır. Bunun sebebi olarak; öğretmenlerin kıdemleri artıkça, adalet algısında azalma olduğu gösterilebilir. Bu durum; öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça okullarda adaletsiz uygulamaları yaşama oranında artış olmasından, gençken bazı konulara duyarsız olmasından, yaş ilerledikçe duyarlılığın ve beklentinin artmasından kaynaklanıyor olabilir.

Son olarak, algılanan örgütsel adalet yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat ortalama değerlere bakıldığında yaşları 41 ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının diğer yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Yaş arttıkça işgörenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının diğer işgörenlere göre farklılık arz etmesi bu farklılığın nedeni olarak görülebilir.

- Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri eğitim düzeylerine göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öte yandan, lisans ve önlisans mezunu öğretmenlerin; örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutuna ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve bu farkın önlisans mezunu öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

- Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin tutum düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin toplam puanı ile örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında okul türlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öte yandan, ilkokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin; örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutuna ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve bu farkın ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Polat (2007) ve Altınkurt ve Yılmaz'ın (2010) yaptığı araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuç ve Tartışma

- Öğretmenlerin; örgütsel sinizm ölçeğinin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarından elde ettikleri puanlar ile örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde bu değişkenler arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu sonuç alanyazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Bernerth vd., 2007; James, 2005; Bommer vd., 2005; Chrobot-Mason, 2003; FitzGerald, 2002; Andersson, 1996)

- Örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel alt boyutlarına ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuş, öte yandan; örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel alt boyutuna ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna ait puanları arasında negatif, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

- Örgütsel adaletin etkileşimsel alt boyutuna ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutuna ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel

sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı, öte yandan; örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel alt boyutuna ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna ait puanları arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

- Örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutuna ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanları arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarına ait puanlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna ait puanları arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, örgütsel sinizm tutum ve algılanan örgütsel adalet ölçeklerinin genelinde kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına rağmen erkeklerin daha fazla örgütsel sinizm yaşadıkları ve örgütsel adalet algılarının daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Buradan yola çıkarak, okullarda erkek öğretmenler için örgütsel sinizm tutumlarını azaltacak ve örgütsel adalet algılarını artıracak yönetim stratejilerinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Ayrıca, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumu arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu doğrultusunda, örgütsel adaletin örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğu, yöneticilerin örgütlerdeki adalet algısını yükselterek örgütsel sinizmi engelleyebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Son olarak, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri düşük; örgütsel adalet algıları ise yüksek çıkmıştır. Yine de, sinik tutumların düşük olmasının sebebinin sadece adalet algısının yüksek olmasının neden olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Çalışanların sinik tutumlar içerisine girmemesinde; algılanan örgütsel adalet dışında; örgütün politikası, örgüt kültürü, stres ve ağır iş yükü olmaması, örgütteki koordinasyon, psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanmaması gibi durumlar da neden olabilmektedir.

Öneriler

Uygulayıcılara Öneriler

Örgütsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde işgörenlerin motivasyonlarının, iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının, duygusal bağlılıklarının ve işte kalma niyetlerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. İşgörenlerin geliştirmiş olduğu sinik tutum ve davranışlar ise hem kendilerine hem de örgütlerine zarar vermektedir. Örgütsel sinizm

algısı yüksek olan çalışanlarda örgüt kaynaklarını boşa harcamak, örgüt yapısını ve imajını zedelemek, örgütü karalamak, örgüte karşı negatif tutumlar geliştirmek gibi olumsuzluklar gözlenecektir.

Literatür incelendiğinde, adaletsizlik algısının örgütlerde sinik tutum ve davranışlara yol açtığı görülmüştür. Sinik tutumların ise örgütün verimliliğini ve etkililiğini düşürdüğü de bir gerçektir. Bu durumda yöneticiler işgörenlerin örgütsel adalet algılarını artıracak ve sinik tutumları azaltacak önlemler almakla yükümlüdürler. Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme gibi birçok kavram ile ilişkili olduğundan örgüt içerisindeki sinik tutum ve davranışların engellenmesi gerekmekte ve işgörenlerin sinik tutumlar içine girmesini önleyecek stratejiler oluşturulmalıdır. Bu bilgilerden yola çıkarak, araştırmanın bu bölümünde uygulayıcılar için önerilere yer verilmiştir.

1. Genel olarak örgütler; adil, dürüst, açık, hesap verebilen ve şeffaf sistemler geliştirdikleri takdirde hem adaletsizlik algısını, hem sinik tutum ve davranışları azaltabilir. Örgütünde sinik davranışları gören yöneticiler, örgütsel sinizme neden olan değişkenleri araştırarak ortadan kaldırmalıdır.
2. Yöneticiler, işgörenler ile yönetim arasında işbirliği, destek ve güven duygusu geliştirmelidir.
3. Örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğu bilinmeli ve bu işgörenlere hissettirilmelidir.
4. Örgüt yöneticileri ve işgörenler sinizm ve örgütsel sinizm hakkında bilgilendirilmelidir.
5. Yöneticiler, örgütteki işleyişler, prosedürler, hedefler, stratejiler, değerler, örgütün misyon ve vizyonu işgörenlere net olarak tanıtmalı ve işgörenleri kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar ve ya uygulamalar hakkında nasıl bilgi alabileceklerini, adaletsizlikle karşılaştıklarında neler yapabilecekleri hakkında bilgilendirmelidir.
6. Yöneticiler, çalışanları alınan kararlara katmalı; sorumluluk ve liderliği paylaşmalıdır.
7. Yöneticiler, sorumlulukları gittikçe artan ve iş yoğunluğu nedeniyle iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamayan çalışanlara yönelik örgütsel destek programları sunmalıdır.
8. Örgüt yöneticileri ödül sistemini tekrar gözden geçirip, verilen ödüllerin maddi ve manevi olarak çalışanları motive edecek nitelikte olmasına önem vermelidir.

9. Örgüt yöneticileri tarafından kişisel gelişim desteklenmeli; iletişim ve empati yeteneği geliştirmelidir.

Bunlarla birlikte; çalışanlarda oluşan sinik tutumların 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 önlenebilir.

Araştırmacılara Öneriler

1. Örgütsel sinizm kavramı Türk akademik literatüründe nispeten yeni bir kavram olduğundan, sonraki araştırmalarda kavram daha çok irdelenebilir ve daha fazla meslek grubu üzerinde araştırmalar yapılabilir.
2. Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı farklı çalışmalar yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, tükenmişlik, iş tatmini, algılanan örgütsel politika, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler irdelenebilir.
3. Örgütsel sinizm işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışları kapsayan bir konu olduğu için örgüt yöneticileri ve işgörenler bu konuda yapılacak bir çalışmada yer almakta genelde isteksiz olmaktadırlar. Sinizm konusunda örgütlerin, çalışma yapmaya ve ya yapılan çalışmalara katılmaya gönüllü ve samimi olmamaları bu konuda karşılaşılabilecek sorunlardan biridir. Yapılacak çalışmalarda, bu tür sorunlarla karşılaşmamak adına anketlerin uygulanması kısmında gerekli tedbirler alınabilir.
4. Bu çalışma, Sakarya ili Pamukova ilçesinde ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle daha sonraki araştırmalar, eğitim örgütlerinde; okul yöneticileri, öğretmenler ve okulda çalışan memurların görüşlerini kapsayacak şekilde planlanabilir ve araştırma grubu olarak; eğitim örgütlerinde anaokulları, üniversiteler ve farklı örgütlerde bu tarz çalışmalar uygulanabilir.
5. Özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenler için kıyaslamalı bir araştırma desenlenebilir.
6. Daha fazla meslek grubuna uygulanabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(3),* 269-292.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1,* 177-198.

Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(4),* 463-484.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2),* 19-40

Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation Framework. *Human Relations, No. 49,* 1395-1418.

Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some cause and effects. *Journal of Organizational Behavior, 18,* 449-469.

Arslan, E.T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13 (1),* 12-27.

Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.

Baker, T.L., Hunt, T.G. & Andrews, M.C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research, 59,* 849–857.

Bernerth, B. J., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Walker, H. C. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science, 43,* 303-326.

Blakely, G.L., Andrews, M.C. & Moorman, R.H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology, 20(2),* 259-273.

Blancero, D.M. & Johnson, S.A. (2001). A process model of discretionary service behavior. Integrating psychological contracts, organizational justice and customer feedback to manage service agents. *Journal of Quality Management, 6,* 307-329.

Bobocel, R. & Holmvall, C. M. (2008). What fair procedures say about me: Self-construals and reactions to procedural fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105,* 147-168.

Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *The Journal of Organizational Behaviour, 26,* 733-753.

Brandes, P.M. (1997). *Organizational cynism:Its nature, antecedents, and consequences.* Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.

Brashear, T.G., Manolis, C. & Brooks, C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research, 58,* 241– 249.

Brockner, J. & Siegel, P. (1996). *Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust, trust in organizations: Frontiers of theory and research.* der. R.M. Kramer ve T.R. Tyier, s.390-414. London: Sage Publications.

Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.

Burnett, M.F., Williamson, I.O. & Bartol, K.M. (2005). *Personality as a determinant of employees' reactions to justice and organizational reward perceptions: A cognitive affective perspective.* Symposium presented at the Academy of Management National Conference, 2005, Honolulu, Hawaii.

Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. (11.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Byrne, Z. S. (2003). *Perceptions of organizational justice, identification, and support within work teams.* Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16 (2),* 199–208.

Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: Commitment and citizenship behaviors in Korean sport organizations. *Journal of Sport Management, 17,* 394-416.

Chrobot-Mason, D.L. (2003). Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology, 18 (1),* 22-45.

Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research, 1,* 19-40.

Cohen-Charash Y. & Spector P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2),* 278–321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E.,Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86,* 425-445.

Colquitt, J. A. & Rodell, J.B. (2011). Justice, Trust and Trustwothiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoratical Prespectives. *Academy of Management Journal, 54 (6),* 1183–1206.

Conner, D. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. *Social Justice Research, 16(1),* 29-39.

Cropanzano, R. & Prehar, C. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta, GA.

Cropanzano, R. & Ambrose, M.L. (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda.* In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in Organizational Justice (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.

Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives,* 34-48.

Cropanzano, R. & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy, Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology, 74,* 293-300.

Cropanzano, R. & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly, 19;2,* 193-233.

Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Dalton, D.R. & Todor, W.D. (1985). Composition of dyads as a factor in the outcomes of workplace justıce: Two field assessments. *Academy of Management Journal, 28(3),* 704 712.

Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, E. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review, 23(2),* 341-352.

Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers.* Dissertation of Master of Economics, Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.

Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.

Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı. Savunma Bilimleri Enstitüsü. Savunma Yönetimi ABD.Ankara

Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.

Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.

Eaton, J.A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism.* Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.

Efilti, S., Gönen, Y. & Öztürk, F. (2008). Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesinde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi* (s.1-14). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili Örneği).* Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Epitropaki, O. (2003). The impact of transformational leadership, fairness perceptions and psychological contract breach on organizational identification. *Academy of Management Best Conference Paper.*

Erdoğan B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review, 12,* 555-578.

Erdoğan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *Journal of Applied Behavioral Science, 37,* 205–222.

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s.514-524). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Ertürk, A. (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2),* 147-170.

Fabio, A. & Palazzeschi, L. (2012). Organizational justice: Personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an italian hospital context. *Journal of employment counseling, 49,* 31-42.

Fischer, R. & Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 6,* 669-688.

Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style.* Doctor of Philosophy, University of Cincinnati, UMI Microfilmed.

Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research, 1,* 143-159.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.

Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32,* 115-130.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology, 79,* 691-701.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12,* 9-22.

Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status, A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 73,* 606-613.

Greenberg, J. (1990a). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior, 12 (1),* 11-157.

Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management, 16,* 399-432.

Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management, 12(4),* 365-375.

Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics, 33(4),* 352–365.

Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology, 2,* 181–195.

Greenberg, J. & Tyler, T.R. (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research, l,* 127-142.

Greenberg, L. & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior, 20,* 897-913.

Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 13(2),* 27-47.

Güzeller, C.O. & Kalağan, G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. *16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s.87-94). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Helvacı, M. A. & Çetin A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 7(3),* 1475-1497.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama.* (Çeviri editörü: Selahattin Turan). Nobel Yayıncılık. Ankara.

İnce, T. & Turan, Ş. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 37,* 104-122.

İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2005). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59 (1),* 181-201.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems.* Dissertation of Doctor of Philosophy, The Florida State University College of Business, Florida.

Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24 (5),* 627-647.

Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review, 16,* 416-441.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.

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

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (5.Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karacaoğlu, K. & F. İnce (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal, 3 (3),* 77-92.

Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (24. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics, 29 (4),* s.290.

Kickul, J., Lester, W. S. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior, 23,* 469-488.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal Of Management, 26(3),* 489-511

Korsgaard, M.A., Whitener, E. M. & Brodt, S.E. (2008). Understanding the relationship between cynicism and trust. *Invited talk at Ludwig Maximillians Univeristy,* Munich, Germany.

Kutanis, R.Ö. & Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kongre Kitabı* (s.693-699). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Lambert, E. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice, 31(2),* 155-168.

Lee, H-R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Doctoral dissertation, Blacksburg, Virginia.

Lee, C., Law, K.S. & Bobko, P. (1999). The importance of justice perceptions on skillbased pay effectiveness: A two-year study. *Journal of Management. 25,* 851-873.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In, K. S. Gergen, M. S. Greenberg,& R. H. Willis (Eds.), *Social exchange, Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Liao, W. & Tai, W. (2006). Organizational justice, motivation to learn and training outcomes. *Social Behavior and Personality, 34,* 545 - 556.

Li-Ping Tang, T. & Sarsfield-Baldiwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management Journal, 6(3),* 25 32.

Malatesta, R. M. & Byrne, Z. S. (1997). The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes. Paper presented at the 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Lois, MO.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43(4),* 738-748.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

Moorman, H. R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology, 76(6),* 845-855.

Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 41*, 351-357.

Murphy, C., Ramamoorthy, N., MacCurtain, S. & Flood, P. (2006). Does individualism collectivism orientation moderate the relationship between justice perceptions and employee attitudes? An empirical test of Irish Blue Collar employees. *Management Revue, 3,* 328-343.

Nartgün, Ş. S & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2),* 47-67.

Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University, Maastricht.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly, 23,* 965–976.

Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration, 19,* 941-961.

Olkkonen, M.E. & Lipponen, J. (2005). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes. 100 (2),* 202-215.

Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 20,* 465-478.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21,* 77-96.

Özler, D. E., Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2),* 47-57.

Patrick, H. A. (2012). Commitment of information technology employees in relation to perceived organizational justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior, 11(3),* 23 41.

Pillai, R. Schriesheim, C. B. & Williams E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two-Sample study. *Journal of Management, 25,* 897-933.

Pitre, J.L. (2004). *Organizational cynicism at the United States Naval Academy: An exploratory study.* Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development. Naval Postgraduate School, California.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişk*i. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.

Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Educational Administration: Theory and Practice, 54,* 307-331.

Prooijena, J., Van den Bos, K., Lind, E.A. & Wilke H. A. M. (2006). How do people react to negative procedures? On the moderating role of authority's biased attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 42,* 632–645.

Reichers, A. E., Wanous, P. J. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive, 11(1),* 48-60.

Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business. 7 (2),* 131-154.

Ruder, G.J. (2003). The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy. *Ph.D. dissertation,* Virginia Polytechnic Institute and State University.

Rupp, D. E., Byrne, Z. & Wadlington, P. (2003). *Justice orientation and its measurement: Extending the deontological model.* Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.

Scandura. T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly, 10,* 25-40.

Schappe, S.P. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee anirudes. *Group & Organization Management, 21(3),* 337-365.

Shapiro, D., Buttner, E. H. & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58(3),* 346-368.

Sheppard, B. H. & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research, 1,* 161–176.

Singer, M. (1993). *Fairness in Personel Selection.* England: Ashgate Pubhshing Ltd..

Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82(3),* 434-443.

Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology, 19(4),* 429-459.

St-Pierre, I. & Holmes, D. (2010). The relationship between organizational justice and workplace aggression. *Journal of Advanced Nursing , 66(5),* 1169–1182.

Tan, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği). *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 5(1),* 130-139.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal, 48,* 146-157.

Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2),* 238 305.

Thomas, P. & Nagalingappa,G. (2012). Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-collar Employees. *International Refereed Research Journal, 3(2).*

Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A. & Williams, C.A. (2000). Organizational change: An assessment of trust and cynicism. *Working paper: National Technical Information Service, 14,* 1-9.

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. & Güzel, B. (2009). Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı,* (s.688-692). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Türk Dil Kurumu (TDK) http://tdkterim.gov.tr/bts/

Tyler, T. R. & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. *In Applied Social Psychology in Business Settings (pp. 77–98),* Carroll JS (ed.). Erlbaum: Hillsdale, NJ.

Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 115-191). New York: Academic Press.

Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık.* Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.

Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., Lind, E.A. & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality & Social Psychology, 74,* 1493-1503.

Wanous, J.P, Reichers, A.E & Austin, J.T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings,* 269-273.

Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedent and correlates. *Group and organizational Management, 25(2),* 132-153.

Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *Journal of Social Psychology, 142,* 33-44.

Wilkerson, M, J., Evans, W. R. & Davis, W.D. (2008). A test of coworkers' influence organizational cynicism, badmouthing and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 38(9) ,* 2273–2292.

Yetim, S. A. & Ceylan Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy, 6(1),* 682-695.

Yürür, S. (2006). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım,

Bu anket çalışması Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması (EYTPE) Bilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yönetici algılarına dayalı olarak örgütsel adalet ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Cevaplarınız sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, kesinlikle diğer kişi ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu yüzden **isim yazmanıza gerek yoktur.**

Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. İkinci bölümde örgütsel sinizm, üçüncü bölümde ise örgütsel adalete ilişkin maddeler bulunmaktadır. **Anketi eksiksiz ve gerçek düşüncenize göre doldurmanız çalışmanın amacına ulaşması için büyük önem taşımaktadır.**

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı	Araştırmayı Yürüten
Doç. Dr. Soner Polat	Esra Özcan

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? **( )** Kadın **( )** Erkek

2. Yaşınız? ……..

3. Eğitim Düzeyiniz? **( )** İlköğretim **( )** Lise **( )** Ön Lisans **( )** Lisans **( )** Lisansüstü

4. Çalıştığınız okul türü? ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

5. Ne kadar süredir öğretmenlik yapıyorsunuz? ……..

6. Ne kadar süredir bu eğitim örgütünde çalışıyorsunuz? ……

Bu Bölümde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm davranışı ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak gerçek düşüncenizi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Asla Katılmıyorum	1	2	3	4	5	**Tümüyle Onaylıyorum**

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Soru No	**İFADELER**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Çalıştığım okulda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım okulun ortaya koyduğu amaçlarla ve uygulamaları arasında çok fark var.					
3	Çalıştığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım okulda, çalışanlardan belirli bir davranış yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım okulda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım okulu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9	Çalıştığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11	Çalıştığım okuldan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

III.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Soru No	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayrım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.					
12	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
13	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayrım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
14	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					
15	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
16	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
17	Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır					
18	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					
19	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					

EK2. ÖZGEÇMİŞ

Esra ÖZCAN 1987 yılında Erzincan'da dünyaya gelmiştir. İlkokul ve ortaokul eğitimini Kocaeli'de tamamladıktan sonra 2005 yılında Merkez Bankası Derince Anadolu Lisesinden, 2009 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olmuştur. 2011 yılında Kocaeli Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programına başlayan Esra ÖZCAN MEB bünyesinde İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.