

**T.C.**  
**ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ YAŞAM DENGESİ SİNİZİM İLİŞKİSİNDE DAĞITIM ADALETİNİN ROLÜ**

**Duygu KÖLEOĞLU**

**HAZİRAN 2023**

**ANTALYA**



**T.C.**  
**ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ YAŞAM DENGESİ SİNİZİM İLİŞKİSİNDE DAĞITIM ADALETİNİN ROLÜ**

**Duygu KÖLEOĞLU**

**HAZİRAN 2023**

**ANTALYA**

**T.C.**  
**ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞ YAŞAM DENGESİ SİNİZİM İLİŞKİSİNDE DAĞITIM ADALETİNİN ROLÜ**

**Duygu KÖLEOĞLU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI İŞLETME (TEZLİ/TÜRKÇE) PROGRAMI tezi  
olarak .../.../..... tarihinde jüri tarafından (oybirliği / oyçokluğu ile) kabul edilmiştir.

Prof Dr. Ömer TURUNÇ

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Doç. Dr. Yunus KILIÇ

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Tez Teslim Tarihi:.../.../.....

## BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum '**İř Yaşam Dengesi Sinizim İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü**' adlı bu çalışmanın hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, bu çalışmanın herhangi bir kısmının başka bir akademik çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

... / ... / 20..

Duygu KÖLEOğLU

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Konusu.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
2. LİTERATÜR TARAMASI (KAVRAMSALÇERÇEVE).....	4
2.1. İş Yaşam Dengesi.....	4
2.1.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı Ve Önemi.....	4
2.1.2. İş Yaşam Dengesini Belirleyen Faktörler.....	5
2.1.2.1. Bireysel Faktörler.....	5
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	9
2.1.3. İş Yaşam Dengesinin Önemi.....	11
2.1.3.1. Birey Açısından Önemi.....	12
2.1.3.2. Örgüt Ve İşveren Açısından Önemi.....	12
2.1.3.3. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları.....	13
2.1.3.4. İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar.....	13
2.1.3.5. İş Yaşam Dengesizliğinin BireyVe Örgüt Açısından Sonuçları.....	14
2.2. Sinizm.....	15
2.2.1. Sinizm Kavramı, Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi.....	15

2.2.2 Sinizm Türleri.....	16
2.2.2.1 Kişilik Sinizmi.....	16
2.2.2.2 Toplumsal Sinizm.....	17
2.2.2.3 Meslek Sinizmi.....	17
2.2.2.4 İşgören Sinizmi.....	18
2.2.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	19
2.2.3. Örgütsel Sinizm.....	20
2.2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	22
2.2.4.1. Bilişsel Boyut.....	22
2.2.4.2. Duygusal Boyut.....	22
2.2.4.3. Davranışsal Boyut.....	23
2.2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramları.....	24
2.2.5.1 Beklenti Kuramı.....	24
2.2.5.2 Tutum Kuramı.....	24
2.2.5.3 Atfetme Kuramı.....	25
2.2.5.4 Sosyal Güdülenme Kuramı.....	26
2.2.5.5 Duygusal Olaylar Kuramı.....	26
2.2.6. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	26
2.2.6.1. Örgütsel Politikalar.....	26
2.2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	27
2.2.6.3. Örgütsel Adalet.....	27
2.2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	28
2.2.7.1. Bireysel Sonuçları.....	28
2.2.7.2. Örgütsel Sonuçları.....	28
2.3. Örgütsel Adalet.....	30
2.3.1. Adalet Kavramı.....	30

2.3.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	30
2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	32
2.3.3.1. Dağıtım Adaleti.....	32
2.3.3.2. İşlemsel Adalet.....	33
2.3.3.3. Etkileşim Adaleti.....	34
2.3.4. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları.....	34
2.3.4.1. Örgütsel Güven.....	34
2.3.4.2. Örgütsel Bağlılık.....	35
2.3.4.3. Yüksek Performans.....	35
2.3.4.4. İş Tatmini.....	36
2.3.5. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları.....	36
2.3.5.1. Örgütsel Yabancılaşma.....	36
2.3.5.2. Örgütsel Çatışma ve Stres.....	37
2.3.5.3. Çalışan Sağlığı.....	38
2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	38
2.4.1. İş Yaşam Dengesi Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	38
2.4.2. Sinizm ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	39
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	42
3.1. Araştırma Soruları.....	42
3.2. Araştırma Modeli Ve Hipotezler.....	42
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	43
3.4. Araştırmanın Yöntemi (Metadoloji).....	43
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	43
3.4.2. Veri Toplama Araçları.....	45
3.4.2.1. Dağıtım Adaleti Ölçeği (DA).....	45
3.4.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği (S).....	47

3.4.2.3. İş Yaşam Dengesi Ölçeği (IYD).....	49
3.4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	52
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	52
3.5.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular.....	52
3.5.2. Değişkenler Arası İlişkiler.....	52
3.5.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar.....	53
3.5.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	57
4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	63
5. KAYNAKÇA.....	67
6. EKLER.....	80

## ÖZET

### İŞ YAŞAM DENGESİ SINIZM İLİŞKİSİNDE DAĞITIM ADALETİNİN ROLÜ

**Duygu KÖLEOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ömer TURUNÇ**

**Haziran/2023 83 Sayfa**

Bu çalışmada iş yaşam dengesi, sinizm ve dağıtım adaleti kavramları incelendiğinde, dağıtım adaletinin iş yaşam dengesi ve sinizm ilişkisindeki rolü araştırılmıştır. Küreselleşmenin de etkisiyle değişen sosyal ve ekonomik koşullar bireyin ve iş yerinin ihtiyaç ve taleplerinde farklılaşmaya sebep olmuştur. Birey açısından çalışma ve aile hayatında üstlendiği sorumlulukların artması, yaşam standartlarını artırma isteği; iş yeri açısından bakıldığında ise verimlilik, rekabet üstünlüğü gibi birçok etken iş yaşam dengesi kavramını önemli hale getirmiştir. Öte yandan bireysellik algısından yola çıkarak sinizmin kendisinden başkasına güvenmeme, iletişimde olunan kimselerin kendi karakterlerini yansıtmadığı inancına sahip olunmasıdır. Örgüt için en önemli kaynağın insan faktörü olduğu düşünüldüğünde de, iş yaşam dengesi ve sinizm olguları üzerindeki çalışmaların oldukça arttığı gözlenmektedir. Çalışmada iş yaşam dengesi, sinizm ilişkisinde dağıtım adaletinin rolü araştırmaya konu edilmiştir. Sağlık sektörü çalışmanı 349 kişiye anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde bağımlı değişken sinizmin, bağımsız değişkenler olan iş yaşam dengesi ve boyutları ve dağıtım adaleti ile negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. İş yaşam dengesi düzeyinin sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Çalışanların iş yaşam dengesi sinizm dengesi düzeyinde dağıtım adaletini düzenleyici rolü olmadığı görülmüştür. İş yaşam dengesi boyutlarından özel hayata müdahale dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletini düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

**ANAHTAR KELİMELER:** İş Yaşam Dengesi, Sinizm, Dağıtım Adaleti, Örgütsel Adalet

**JURİ:** Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Doç. Dr. Yunus KILIÇ

## ABSTRACT

### THE ROLE OF DISTRIBUTION JUSTICE IN THE RELATIONSHIP OF WORK-LIFE BALANCE

Duygu KÖLEOĞLU

Master's Thesis, Department Of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

June/2023 83 Page

In this study, when the concepts of work-life balance, cynicism and distributive justice were examined, the role of distributive justice in the relationship between work-life balance and cynicism was investigated. The changing social and economic conditions with the effect of globalization have caused differentiation in the needs and demands of the individual and the workplace. Increasing responsibilities in working and family life for the individual, the desire to increase living standards; From a workplace perspective, many factors such as productivity and competitive advantage have made the concept of work-life balance important. On the other hand, based on the perception of individuality, cynicism is the belief that the people with whom one communicates do not reflect their own characters. Considering that the most important resource for the organization is the human factor, it is observed that studies on work-life balance and cynicism have increased considerably. In the study, the role of distributive justice in the relationship between work-life balance and cynicism was investigated. The data obtained by applying a questionnaire to 349 people working in the health sector were evaluated. As a result of the analysis, it was seen that there were negative and significant relationships with the dependent variable cynicism, the independent variables work-life balance and its dimensions, and distributive justice. It has been observed that the level of work-life balance affects the level of cynicism negatively and significantly. It has been observed that the employees do not have a regulatory role in the distribution justice at the level of work life balance and cynicism balance. It has been concluded that there is a distributive justice in the relationship between work-life balance, intervention in private life, and level of cynicism.

**KEYWORDS:** Work-Life Balance, Cynicism, Distributive Justice, Organizational Justice

**COMMITTEE:** Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Doç. Dr. Yunus KILIÇ

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları.....	44
<b>Tablo 2.</b> Betimleyici İstatistikler.....	44
<b>Tablo 3.</b> Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	46
<b>Tablo 4.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).....	46
<b>Tablo 5.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	46
<b>Tablo 6.</b> Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	47
<b>Tablo 7.</b> Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	48
<b>Tablo 8.</b> Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	49
<b>Tablo 9.</b> Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	50
<b>Tablo 10.</b> Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	50
<b>Tablo 11.</b> Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.....	52
<b>Tablo 12.</b> Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri.....	53
<b>Tablo 13.</b> T Testi bulguları.....	53
<b>Tablo 14.</b> ANOVA testi bulguları.....	54
<b>Tablo 15.</b> ANOVA testi bulguları.....	55
<b>Tablo 16.</b> ANOVA testi bulguları.....	55
<b>Tablo 17.</b> ANOVA testi bulguları.....	56
<b>Tablo 18.</b> ANOVA testi bulguları.....	56
<b>Tablo 19.</b> ANOVA testi bulguları.....	57
<b>Tablo 20.</b> IYD-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	58
<b>Tablo 21.</b> IYD_K-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	59
<b>Tablo 22.</b> IYD_W-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	60
<b>Tablo 23.</b> IYD_WK-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	61
<b>Tablo 24.</b> Hipotez Testi Sonuçları.....	62

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	42
Şekil 2. Revize Edilmiş Araştırma Model.....	51
Şekil 3. Düzenleyici ilişkiler.....	60

## KISALTMALAR

IYD	: İş Yaşam Dengesi
S	: Sinizm
DA	: Dağıtım Adaleti
IYD_K	: İş Yaşam Dengesi Kişisel Hayata Müdahale
IYD_W	: İş Yaşam Dengesi İş Yaşamına Müdahale
IYD_WK	: İş Yaşam Dengesi İş Yaşamını İyileştirme

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında tüm sorularıma sabırla cevap veren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, beni en doğru şekilde yönlendiren, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli danışman hocam Prof. Dr. Ömer Turunç'a,

Sadece bu çalışma da değil, tüm yaşantımda beni kendime inandıran ve her şeyin üstesinden gelebileceğimi düşünerek beni cesaretlendiren sevgili eşim Alper Köleoğlu'na,

Hazırlık sürecinde zaman zaman ihmal etmek zorunda kaldığım canım çocuklarım Cem Alperen ve Defne'ye sonsuz teşekkürlerimle...

**Duygu KÖLEOĞLU/2023**

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Küresel rekabetin zor koşullarının hüküm sürdüğü günümüzde, örgüt maddi koşulların hepsine en iyi derece de sahip olsa da, sistemin çalışmasına en önemli katkıyı sağlayan örgüt çalışanlarının neye ihtiyaç duydukları ve ne istedikleri önemsenmez ise verimlilik ve başarıdan söz edilemeyecektir. Bu anlamda çalışmanın hem insan hem de örgüt açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

İş yaşam dengesinin ilk ortaya çıkış tarihi 1930'lu yılları işaret etse de, kavram olarak 1980'li yıllardan sonra literatüre girdiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte son zamanlarda araştırmacıların ve örgütlerin de ilgisini çektiğini ve üzerine yapılan araştırmaların arttığını görmekteyiz. Kavram olarak iş yaşam dengesi, çalışma, çalışma yaşamında kontrol sahibi olmak ile iş ve iş dışındaki aktiviteler üzerinde esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsamaktadır (Barnett, 1999, akt; Gökkaya, 2014,2). Bu sebeple de günümüzde son derece önemsenmektedir.

Çalışma yaşamı çoğu bireyin hayatında merkezi bir yere sahiptir. Birey, yaşamının önemli bir kısmını çalışma yaşamı içinde çalışan rolü ile geçirir (Keser, 2011, akt; Başol ve Sevgi, 2020; 362). Bireyin zamanının büyük bir çoğunluğunu iş hayatında geçmekte ise de; birey zamanını aile hayatı, iş hayatı ve özel hayat olarak dilimlere ayırmak zorundadır. İş yaşam dengesi de kişinin çalışma hayatı ile çalışma dışındaki aile hayatı ve özel hayatının dengede olması ve sayılan bu rollerde kişinin eşit tatmine ulaşması olarak tanımlanmaktadır. İşte bütün bu rollerin dengede ve her role ayrılan zamanın eşit derece ve eşit tatminde olmasına iş yaşam dengesi denilmektedir.

Sinizm veya çeşitli kaynaklarda kinizm olarak da ifade edilen kavramın M.Ö. 4. yy.'da ortaya çıktığı kabul edilse de bu kavram üzerindeki çalışmaların son yıllarda artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Bütün bağımlılıklardan arınıp, özgür kalarak, insanın kendi kendine yeteceğini inanan sinizm felsefesi günümüzde bireyleri mutsuz, güç beğenen, memnuniyetsiz, çıkarıcı ve negatif düşüncelerle dolu varlıklar olarak adlandıran bir fikir akımı olarak değerlendirilebilir. Türk Dil Kurumu'nda ise sinizm bireyin erdemlilik ve mutluluk kavramlarına herhangi bir değere ait olmaksızın bireysel olarak ulaşabilmesi olarak tanımlanır. Sinizmin birçok alanda incelenen bir konu olmakla birlikte en çok örgütsel sinizm türünde öne çıkan bir kavram olduğu söylenebilir. Sinizmin çalışma hayatın ortaya çıkması örgütsel sinizm olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel sinizmin bilişsel (inanç) boyutunu örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç oluşturmaktadır (Torun ve Çetin,2015: 139). Çalışanların; iş yerine, topluma, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı yaşananlar neticesinde oluşan güvensizlik veya hayal kırıklığı olumsuz inancın başlangıç aşamasıdır. Bu olumsuz bakış açısı devamında olumsuz tutumlara dönüşür. Örgütü sevmeme ve örgütten utanma, kızma, her şeyden şüphe duyma ve her şeyi eleştirme olarak kendini gösterir. Bu durum gerek örgüt gerekse örgüt çalışanları açısından birçok problemi de beraberinde getirmektedir.

Örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri, değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmeleri ve istenilen sonuçlara ulaşabilmeleri için insan faktörü son derece etkilidir. Küresel rekabetin zor koşullarının hüküm sürdüğü günümüzde, örgüt maddi koşulların hepsine en iyi derece de sahip olsa da, sistemin çalışmasına en önemli katkıyı

sağlayan örgüt çalışanlarının neye ihtiyaç duydukları ve ne istedikleri önemsenmez ise verimlilik ve başarıdan söz edilemeyecektir. Beklentilerin karşılanmaması ile gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır (Özdayı,1991, akt: Kahya , 2013:36). Bu durumda insana gereken değer verilebilmesi, beklenti ve ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi gerekecektir. Dolayısıyla istenilen sonuçlara varılabilmesi daha mümkün olabilecektir. Aksi durumda ise örgüt çalışanları mutsuz, örgüte karşı inançsız, güvensiz olabilecek, düşük performans gösterecek, iş yerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde bulunabilecektir ve sonuç olarak örgütsel sinizmle karşılaşılabilir. Değişen çalışma yaşamında örgütsel verimliliğin artırılması büyük oranda çalışanların performans artışına bağlıdır (Turunç ve Erkuş, 2010: 420). İş yerinde olumsuz bir ortam yarattığı düşünülen sinizm kavramının çalışanların performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık, motivasyon gibi örgütsel davranış hususlarının yanı sıra iş yaşam dengesi üzerinde de negatif etki bıraktığı düşünülebilir.

İş yaşam dengesinin sağlanmasının bireyler açısından ne tür sonuçları ortaya çıkardığını araştıran birçok çalışma, doğru bir iş yaşam dengesinin, iş performansını, verimliliği ve iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. İş görenlerin iş yaşam dengesini kurmuş olmaları hem çalışma hem de özel yaşamdan memnun olunduğunu gösterir ve bu durum örgütü olumlu yönde etkilemektedir. İş görenlerin kişisel gelişimleri için iş dışında gereken zamana sahip olmaları becerilerini arttırmakta, böylece verimliliğinde arttığı gözlemlenmektedir. Bireylerin iş yaşam tatmini ve memnuniyeti, çalıştıkları iş yerlerini de pozitif yönde etkilemekte ve birçok örgüt çalışandostu uygulamalarıyla yalnızca iş görenlere gelişim sağlamak değil örgütün karlılığının ve verimliliğinin de artmasını beklemektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin iş ve yaşam sorumluluklarını dengelemede önemli bir role sahip olduğunun altını çizmek gerekmektedir (Erben, Ötken 2014: 52). Ayrıca çalışanın gelişen bu tutumları işin kalitesini ve hızını da olumlu yönde etkileyecek, çalışan devir hızı ve işe devamsızlık üzerinde de etken olabilecektir. İş yaşam dengesi üzerinde örgütün iç yapısı da etkin olmaktadır. Örgüt içerisinde ki yönetime katılım, fazladan iş yükü, uzun ve esnek olmayan çalışma süreleri, iş yeri mekanı ve çevresel koşulları, çalışanlar arasındaki çatışmalar örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu anlamda iş yaşam dengesi örgütler açısından da son derece önemli hale gelmiştir. Tüm bunlar doğrultusunda çalışanın iş yaşam dengesini önemseyen bir örgüt zihniyetinin, sinizme sebep olan olumsuz düşüncelere de engel olabileceği akla gelmektedir.

İş yaşam dengesi ile sinizm ilişkisinde örgütsel adaletin de önemli bir etken olduğu söylenebilmektedir. Bağlı oldukları örgütlerde adalet olgusunun olmadığına inanan çalışanlarda sinik davranışların daha fazla olduğu gözlenebilmektedir.

Örgütsel adalet kavramının temeli Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı Teorisine dayanmaktadır. Bireylerin işleri ile ilgili girdi ve çıktılar diğerleri ile karşılaştırıp herhangi bir eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik tepki vereceklerini söyleyen bir teoridir. Organizasyon içerisindeki birey organizasyondan kazanımlarını kendisi ile eş pozisyonda çalışan kişilerle karşılaştırır. Eğer kazanımlar arasında menfi bir durum olduğunu tespit ederse organizasyon içerisindeki adalet duygusu kaybolmaya başlar ve örgüt içerisinde problemler çıkar. Kişilere yansması da bu kişilerin o örgütten ayrılmalarına varıncaya kadar olumsuz durumlar yaratır denilmektedir Eşitlik Kuramında.

Adalet kavramı subjektif bir kavramdır ve kişinin nasıl algıladığına göre değişir. Çalışanlar elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak algılamaktadır ve buna göre de tutum ve davranışlarını belirlerler. Bir diğer ifade ile adalet, örgütün kurumsal kimliği ile bireyin öz beklentileri arasında şekillenen bir olgudur. (Kaya, 2020:4) Örgütsel adalet araştırmaları, adalet ile ilgili kaygıların çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Judge ve Colquitt, 2004, akt; Efeoğlu , İplik , 2011:345).

Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen,1987,Özen,2003, akt; Yalçınkaya, 2013:5). Örgüt içerisinde kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlar oluşan bu algı sebebiyle örgütün başarısını da olumsuz yönde etkileyebilmektedirler. Örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmekle birlikte örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için fedakârlıklar göstermektedirler (Uslu, 2021:2).

Çalışmanın birinci bölümü giriş olup, ikinci bölümünde literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeveye değinilmiş, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemleri belirtilmiş ve dördüncü bölümde de ulaşılan sonuçlara yer verilerek önerilerde bulunulmuştur.

### **1.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu, sağlık sektörü çalışanlarında iş yaşam dengesinin sinizme etkisini ve dağıtım adaletinin bu etkileşimdeki rolünün araştırılmasıdır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada iş yaşam dengesi, sinizm ve dağıtım adaleti kavramları incelendiğinde, dağıtım adaletinin iş yaşam dengesi ve sinizm üzerindeki etkilerinin ve bu iki olgu arasındaki etkileşimdeki rolünün araştırılması amaçlanmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Literatürde iş yaşam dengesi sinizm ilişkisinde dağıtım adaletinin rolünün incelenmesini içeren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgüt için en önemli kaynağın insan faktörü olduğu düşünüldüğünde, iş yaşam dengesi ve sinizm olguları üzerindeki çalışmaların da son zamanlarda oldukça arttığı gözlemlenmektedir. Bu denge ve inanç üzerinde dağıtım adaletinin etkisinin oldukça fazla olduğu da söylenebilmektedir. Bu anlamda adil bir ortam tüm çalışanlar için istendik bir durum ise, iş yaşam dengesi sinizm ilişkisinde dağıtım adaletinin rolü araştırmanın önemi ve gereğini oluşturmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI (KAVRAMSAL ÇERÇEVE)

#### 2.1. İş Yaşam Dengesi

##### 2.1.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı Ve Önemi

Son zamanlarda iş hayatında önemli değişimler yaşanmaktadır. İş hayatındaki hızlı ilerleme ve teknolojinin iş hayatında kullanılması ile birlikte çalışanlar evden çalışma imkânına kavuşmuş, işte yapamadıkları işleri kendilerinin ihtiyaç duyduğu ve ihtiyaç duyduğu zamanda çalışarak tamamlamayı tercih etmişlerdir (Duxbury ve Higgins, 2001: 27).

Bu gelişmeler, iş, aile ve özel yaşamı etkileyen iş-yaşam dengesinin önemini vurgulamıştır. Çalışanların iş sorumlulukları ile özel yaşamları arasındaki uyum, iş-yaşam dengesi olarak ifade edilmektedir.

Korkmaz ve Erdoğan (2014:545) iş-yaşam dengesini, kişinin aile hayatı, iş hayatı ve özel hayatı arasındaki etkileşim olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda iş-yaşam dengesi, bireyin özel hayatı ile iş hayatı arasında çatışma yaşamaması olarak ifade edilmektedir (Teker, 2015: 10).

Bu tanımlara ek olarak literatürde iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır (Lockwood, 2003: 3).

Bunlar;

- İş-aile dengesi: Önceki araştırmalarda kullanılan bir kavram olup, bu kavram yerini iş ve aile dışında denge faktörünün bireysel sağlığı etkilediği iş-yaşam dengesi kavramına bırakmıştır. Böylece kavramın sınırları genişleyerek yaşam kalitesi, yaşam dengesi, yaşam doyumu gibi kavramları da kapsayacak şekilde genişlemiştir.

- İş-aile çatışması: Kişinin iş hayatındaki sorumlulukları ile aile hayatındaki sorumluluklarını dengelemede yaşadığı dengesizliği ifade eder.

- Çalışan açısından iş-yaşam dengesi: Çalışma hayatında kişisel ve ailevi sağlık sorumlulukları ve talepleri arasındaki dengedir.

- İşveren açısından iş-yaşam dengesi: Çalışanların işlerinde başarılı olmaları için destekleyici bir organizasyon yaratma çabalarını yansıtır.

- Aile Destek Olanakları: Çalışanların iş dışı yaşam sorumluluklarını işlerini aksatmadan kolaylaştırmak için ortak kuruluşlar tarafından sunulan fırsatları ifade eder.

- İş Yaşam Programları: İşverenler tarafından çalışanların iş ve iş dışı yaşam sorumluluklarını destekleyen, ekonomik veya zamanla ilgili programları kapsayan programlardır.

- İş-Yaşam Girişimleri: Bunlar, çalışanların kuruma karşı sorumlu oldukları görevlerin yanı sıra bağımsız rollerini sürdürmelerine olanak tanıyan, kurum tarafından sunulan esnek fırsatlardır.

- İş Aile Kültürü: Çalışanların ailelerine karşı sorumluluklarını kabul eden ve destekleyen, çalışanların yönetimle iş birliğini sağlamak için bireysel ve işle ilgili ihtiyaçlarının düzenlenmesine izin veren bir örgüt kültürüdür.

Guest (2002: 255) iş-yaşam dengesi tanımlarını öznel ve nesnel tanımlar olmak üzere iki grupta incelemiştir. Öznel olarak, iş-yaşam dengesi "bir bütün olarak iş ve yaşam arasında algılanan denge" olarak ifade edilebilir. Sübjektif denge kişiden kişiye değişebilir ve farklı şekillerde var olabilir. Bazıları için denge bir kariyer kategorisidir, diğerleri için ise iş dışındaki hayatın baskıları nedeniyle uzun saatler çalışmaktır. Ya da tam tersi ve biraz iş yaparak veya aile ihtiyaçlarını karşılayarak denge sağlanabilir. Objektif denge ise İş Kanunu'ndaki çalışma saatlerinin kriter olarak kabul edildiği bir durum olarak belirtilebilir. Avrupa'da haftada kırk sekiz saatten fazla çalışan insanlar için iş-yaşam dengesi olmadığına ve bu saatlerin çok ötesinde çalışanların sağlıklarının bozulmaya ve performanslarının düşmeye başlayabileceğine dair bazı göstergeler vardır. Burada atıfta bulunulan kırk sekiz saat, nesnel dengede bir eşiği temsil eder.

İş-yaşam dengesi, her türlü bireysel toplulukta bir boyut gösterir ve bireylerdeki dengenin bir yansıması olarak görülebilir. İş-yaşam dengesinin kurulması ve bu konuda ortaya çıkan sorunlar bu yüzyılın en büyük zorluklarından biridir. İş hayatındaki rekabet, bireylerin özel hayatlarına daha fazla önem vermesi ve iş gücünün yaşlanması iş-yaşam dengesini etkileyen faktörlerdir (Lockwood, 2003: 2).

Değişen ortamlara ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, iş hayatını planlama ihtiyacı, müşteri beklentilerine hızlı cevap verme ihtiyacı, artan hizmet kalitesi gibi birçok faktör çalışan üzerinde baskı oluşturmaktadır. İş sorumlulukları her geçen gün artan çalışanların daha uzun saatler çalışmak zorunda kalmasıyla birlikte günümüzde iş-yaşam dengesi konusu daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır (Guest, 2002: 255).

Yoğun iş ortamlarında uzun saatler çalışmak zorunda olan bireyler, iş-yaşam dengesini kurmakta zorlanırlar. Yoğun tempolu bir çalışma ortamında tüm enerjisini işte harcayan bireyler, evlerine giderken işlerini tamamlayamamakta ve aynı gün evde çalışma temposu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşle ilgili yorgunluk ve iş-yaşam dengesinin sağlanamaması nedeniyle tükenmişlik hissi, bireyin kendisine ve ailesine zaman ayıramamasına neden olur. Çalışanların iş ve iş dışı yaşamlarındaki önceliklerini belirleyerek yapılandırılmış bir iş rutini oluşturmak, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yardımcı olacaktır (Teker, 2015: 8).

## 2.1.2. İş Yaşam Dengesini Belirleyen Faktörler

### 2.1.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, rollere, kişiliğe, güçlü yönler, kontrole ve kişisel mücadelelere, cinsiyete ve yaşa bakmayı içerir. Görev yönelimi, bireyin göreviyle nasıl bir ilişki kurduğu, görevini nasıl yerine getirebileceği ve görevini yerine getirme ihtiyacının ne kadar önemli olduğu ile ilgilidir. Çünkü bireyler kendilerini tam olarak özdeşleştiremedikleri rollerde ya da örgütlerde denge kurmakta büyük güçlük çekebilirler. Bu da bireyler arasında kariyer çatışması yaratabilir. Kişilik ise kişiden kişiye değişen sübjektif bir varlıktır. Hiç kimsenin denge fikri, denge beklentisi ya da uyumsuzluk hali ile mücadelesi asla aynı olmayacaktır. Dolayısıyla kişilik, iş-yaşam dengesi açısından oldukça karmaşık ve etkili bir belirleyicidir. Strese yatkın bir birey,

soğukkanlı bir birey ile denge konusunda aynı beklentilere sahip olmayabilir (Teker, 2015: 8).

Benzer şekilde, işkolik ve aile odaklı bir bireyde denge halinde olmayabilir veya uyumdan çıkma mücadelesi içinde olmayabilir. Kişisel kontrol düzeyi, bireyin hem iş hayatından hem de özel hayattan gelen talepleri aynı anda karşılayabilmesiyle ilgilidir. Birey, oynadığı çeşitli rollerin getirdiği sorumluluklar ve baskılarla başa çıktığında, stresini yönetebilir ve denge kurabilir. Konut ortamlarında birden fazla görevi yönetebilmek, bir kişinin bu görevleri ve ihtiyaçlarını ne kadar iyi kontrol ettiği ile yakından ilgilidir. Kişisel gücü güçlü olan bireyler yaşadıkları alanlardan sorunları ve talepleri ustaca yönetebilirler (Guest, 2002: 255).

Bireyin cinsiyetinin iş ve iş dışı sorumluluklar üzerinde de etkisi olabilir. Cinsiyet, özellikle iş onunla örtüştüğünde, iş-yaşam dengesini etkileyebilir. Özellikle kadın çalışanların evde ve çocuk bakımındaki rolleri iş-yaşam dengesi açısından belirleyici olabilir. Milkie ve Peltola (1999: 488), kadın çalışanların iş sorumlulukları nedeniyle hasta çocuklarına bakamadıklarını gözlemlemişlerdir.

Hall ve Richter (1988: 216) tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların katılım düzeylerinin erkeklerden farklı olmadığı ancak kadınların işteyken aileleriyle ilgili kaygılarının daha fazla olduğu ve işyerlerinin daha yoğun olduğu belirtilmektedir. Diğer bir deyişle, kadın çalışanlar daha verimli olduklarında bile ev ve aile üyeleriyle ilgili sorumlulukları daha fazla dikkate alırlar ve ikiye ayrılırlar. Bu durum kadın çalışanlar için iş-yaşam sınırlarının geçirgenliğinin işteyken daha fazla olduğunu gösterebilir. Ancak cinsiyet, sadece kadın çalışanlar için değil, erkek çalışanlar için de iş-yaşam dengesinin önemli bir belirleyicisi haline gelmiştir. Çoğu işletmede erkeksi performans seviyeleri hala hakimdir. Erkek çalışanlar fazla mesai ve çalışma konusunda daha fazla zorluk yaşayabilmektedir. Bu durum erkek çalışanların ebeveynlik sorumlulukları başta olmak üzere özel hayatlarına odaklanmalarını engelleyebilmektedir.

McIntosh (2003: 184) babaların çocuklarıyla vakit geçirmek için zamana ihtiyaç duyduklarını ancak iş programlarının buna izin vermediğini gözlemlemiştir. Ayrıca her ne kadar baskın gibi görünmese de toplumda erkeğe biçilmiş belirli roller vardır. Örneğin, bozulan bir makineyi tamir etmek ya da bir arabayı tamire götürmek gibi işler, evdeki erkek rolünde daha çok beklenir. Bu nedenle erkek çalışanlar her iki taraftan gelen talepleri karşılamakta zorlanabilmekte ve iş-yaşam dengesizliği yaşayabilmektedir.

Guest'in (2002: 256) çerçevesine göre yaş ve mesleki düzeyler, iş-yaşam dengesinin kurulmasında temel belirleyicilerdir. Yaşlı işçiler ile genç işçilerin sorumlulukları ve görevleri, özel konutları için farklı olabilir. Yaşlandıkça, aile ve yaşam tarzı farklılıkları ortaya çıkabilir. Örneğin, evli ve çocuklu bir bireyin evde birçok sorumluluğu varken, yalnız yaşayan bekar bir kişinin evde esnek sorumlulukları olabilir. Başka bir deyişle, sorumluluklar ve zaman çizelgeleri değişir. Öte yandan, yüksek iş talepleri ve iş-yaşam dengesizliği evli çalışanlar arasında aile ilişkilerini etkileyebilmektedir. Evli çalışanların iş talepleri nedeniyle birbirlerine ve ev işlerine zaman ayıramamaları olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Mauno ve Kinnunen (1999: 870), iş ve ev yaşamını dengeleyemeyen evli çalışanların tükenmişlik ve diğer psikolojik sorunlar yaşayabileceğini gözlemlemiştir. Sonuç olarak, ailede eşler arasında sağlıklı bir ilişki ve adil bir işbölümü, iş-yaşam dengesi açısından olumlu sonuçlara yol açabilir.

Kossek vd (2001: 30), ev ve çocuk bakımı sorumluluklarının eşler arasında eşit olarak paylaşılmasının iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği ve iş performansına katkıda bulunduğu sonucuna varmıştır.

Cinsiyet: Cinsiyet, hangi iş ve pozisyonların kadınlara, hangilerinin erkeklere ait olduğunu belirleyen bir faktör olarak görülmektedir. Geleneksel aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş, teknolojik gelişmeler, çocuk bakımı ve eğitimdeki gelişmeler kadınların ev ekonomisine katkı sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum kadınları iş hayatına girmeye zorlamış ve bunun sonucunda aile hayatında kısmi değişimler yaşanmıştır. Bu değişikliklerin bir sonucu olarak, ev ve aile rolleri yeniden düzenlenmiştir. Ama günümüzde kadın çalışan istihdamındaki artışa rağmen kadının evdeki sorumluluklarında bir değişiklik yoktur. Çalışma statüsü ne olursa olsun, temizlik, yemek pişirme ve çocuk yetiştirme gibi aile sorumluluklarının çoğunu kadınlar üstlenm

ektedir. Bu nedenle çalışan kadınların çoğu yarı zamanlı çalışan konumundayken aynı zamanda tam zamanlı anne konumundadırlar (Kıcır, 2015: 33).

Bu nedenle çalışan kadınlar, anne ve eş rolleri nedeniyle iş ortamında aile hayatlarını sürdürmeye devam edebilirler. Kadınlar sahip oldukları sorumluluklar nedeniyle hem evde hem de işte yoğun çaba ve emek harcamak zorunda kalmakta, çalışan erkeklere göre daha fazla sorun ve stresle karşılaşmaktadırlar. Toplumun kadın ve erkeklerden beklediği görev ve sorumluluklar toplumsal cinsiyet rollerini ifade eder. Toplumun toplumsal cinsiyetten beklediği roller biyolojik olmaktan çok kültürelidir. Toplumun kültürü cinsiyet farklılıkları ve eşitsizliklerin önemli bir belirleyicisidir (Sönmez ve Adiller, 2015: 7).

Toplumun nazarında erkek, evin geçimini sağlama ve ihtiyaçlarını karşılama görevi olan, sert ve bağımsız bir karakter iken, kadın, ev ve çocukla ilgilenmekle yükümlü duygusal bir karaktere sahiptir. Bu bakış açısı nedeniyle kadınlar evdeki tüm işlerden kendilerini sorumlu hissederken, erkekler ev işlerinden kendilerini sorumlu görmemekte ve ev dışında yapılması gereken işleri kendilerine görev edinmektedir.

Literatürde cinsiyet faktörünün iş ve yaşam doyumu üzerindeki etkisine ilişkin iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşıma göre kadın çalışanların memnuniyet düzeyi erkeklere göre düşük ve iş-yaşam dengeleri kırılmıştır. Bunun nedeni ise kadınların vasıf gerektirmeyen işlerde çalışıyor olmalarıdır. Çalışanlar vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalıştıkları için ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve çalışma hayatından tatmin sağlayamamaktadır. Kadınlar; çocukları, eşleri, bireysel yaşamları veya kariyerleri arasında seçim yapmak zorunda kalabilirler (Yavuz, 2018: 13).

Yaş: İnsanların bilgileri, deneyimleri, hayata bakışları, ilgileri ve değerleri gibi unsurlar yaşla birlikte değişebilmekte, iş ve özel yaşamları bu değişikliklerden etkilenebilmektedir. Genç işçiler mesleğe yeni geldikleri ve deneyimsiz oldukları için daha yaşlı ve daha deneyimli işçilere göre daha fazla iş-yaşam dengesizliği yaşarlar. Bu aynı zamanda genç işçilerin eve daha fazla iş getirme eğiliminden de kaynaklanmaktadır. Yaş ilerledikçe bilgi ve deneyimlerinin artması sonucunda bireyler daha az kaygı duygusu ve iş stresi yaşarlar. Bireylerin yaşlılık döneminde iş ve iş dışı alanlarını ayırma konusunda daha profesyonel davrandıkları gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, bireyin iş ve iş dışı yaşamındaki yükümlülüklerini yönetme bilincinde bir artış söz konusudur. Yetişkin çalışan; artan deneyim, bilgi ve finansal kaynaklar sonucunda kontrol

mekanizması daha yetkin hale gelmekte, iş ve aile yükümlülüklerini yönetme yeteneği artmaktadır (Yavuz, 2018: 13).

Bu konudaki bir diğer yaklaşım da genç işçilerin iş-yaşam dengesizliğini daha az yaşamalarıdır. Çarıkçı ve Çelikkol (2009: 160) yaptıkları çalışmada genç ve bekar çalışanların genel olarak iş hayatındaki rollerini yerine getirirken daha az sorunla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Mesleğin başındaki çalışanlar, yaşam enerjileri çok fazla olduğu için iş-yaşam dengesini sağlamakta zorluk çekmeyebilirler. Çoğu zaman mesleğe zaman ayırmak mesleğin ilk yıllarında herhangi bir sorun yaratmasa da ilerleyen yıllarda iş ve yaşam arasında bir denge kurmak gerekebilir.

Medeni Durum: İş-yaşam dengesini etkileyen faktörlerden biri de medeni durumdur. Evli çalışanlar bekar çalışanlara göre iş ve özel hayat dengesini sağlamakta zorlanmakta ve evli çalışanlar için özel hayat daha fazla önem kazanmaktadır. Bunda eşler arasındaki geçimsizlik, huzursuzluk ve uyumsuzluktan da etkilendiği söylenebilir. Bekarlar ise evlilere göre her konuda daha özgürdür. Freelancerlar bu sayede zamanlarını ve enerjilerini diledikleri gibi harcama fırsatına sahip olurlar.

Tuğsal (2017: 31), evli ve bekar çalışanların iş-yaşam dengesinde farklılık bulmuştur. Araştırma sonucunda evli çalışanların iş-yaşam dengesi algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Evli işçilerin eş ve çocuklarına ve aile büyüklerine ayırmaları gereken zaman, bireyin kendisine ayırabileceği zamanı sınırlandırmaktadır. Bekar insanlar ise kendilerine daha fazla zaman ayırabilirler. Medeni durum bireylerin istihdamını dolaylı olarak etkilemektedir. İşverenler işe alırken kadınların evli ya da çocuk sahibi olup olmamalarına özellikle dikkat etmektedir. Bekar erkekler ve çocuksuz kadınların istihdam edilme olasılığı, evli ve küçük çocuklu kadınlara göre daha fazladır. Ayrıca yarı zamanlı çalışan evli kadınların iş ve aile içindeki sorumluluklarını yerine getirmede daha başarılı oldukları ve iş-yaşam dengesini daha kolay kurdukları gözlemlenmiştir (Warren, 2004: 47).

Kişilik: Bireyin devam eden düşünceleri, davranışları, kişilerarası iletişimi ve değer yargıları kişiliğini oluşturur. Bu nedenle her birey farklı kişilik özellikleri sergileyebilir. İş-yaşam dengesi, bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Kişinin cinsiyeti, zekâ düzeyi, başarı algısı, önemseydiği konular, stresle baş etme yeteneği, enerjisi dengeleyici unsurlardır. Bu konuda yapılan çalışmalarda kişilik, A ve B kişilik tipleri olarak ele alınmış ve bu kişilik tipleri ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki incelenmiştir. A Tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler, hoşgörüsüz, sinirli ve saldırgan oldukları için iş ve aile arasında çatışma yaşama olasılıkları daha yüksektir. B tipi kişiliğe sahip kişiler ise, ısrarcı ve rahat oldukları için çatışma yaşama olasılıkları daha düşüktür (Çarıkçı vd., 2010: 340).

A tipi kişiliğe sahip bireylerin kendilerini aynı anda birden fazla iş ve işe adanma isteğinin olduğu, bu bireylerin zamana karşı duyarlı oldukları ve zaman yönetiminde çatışma yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu kişiler aynı anda birden fazla iş yapmak istedikleri için özel ve aile hayatlarında olumsuzluklar yaşamakta ve iş-yaşam dengesini sağlamakta güçlük çekmektedir. Ayrıca duygusal veya acımasız kişiliğe sahip bireyler bu özellikleri işlerine ve ailelerine taşırlar. Sonuç olarak, iş ve aile içi işleyişinde çeşitli dinamiklerle ilişkili sorunlar ve olumsuzluklar vardır. Bu durumda kişi strese girerek iş ve iş dışı yaşam çatışması yaşayabilir (Yeşiltepe, 2014: 11).

Çocuk ve yaşlı bakımı: Çocuk ve yaşlı bakımı özel hayatta en çok emek ve zaman gerektiren konuların başında gelmektedir. Çocuklu çalışanların iş-yaşam dengesi algısı çocuksuz çalışanlara göre daha düşük iken; Çocuksuz, evli ve çalışan eşlerin iş-yaşam dengesi algıları daha yüksektir. Duxbury ve Higgins (2001: 30), çocuklu eşlerin çocuksuz eşlere göre iş-yaşam dengesini kurmakta daha fazla zorlandıklarını bulmuşlardır. Çocukların sayısı ve yaşı da iş-yaşam dengesini etkiler. Çok çocuğu olan ebeveynler zaman kısıtlamalarıyla karşı karşıyadır. Ayrıca, küçük çocukların sürekli bakıma ihtiyacı vardır. Çalışan anne babalar, çocuklarına bakıp enerjilerini çocuklarına harcadıkları için yorulmakta ve işlerine ayıracak zaman bulamamaktadırlar. Çocuk bakımı konusunda en büyük sorumluluğu kadın çalışanlar üstlendiği için iş-yaşam dengesini kurmakta en çok kadınlar zorlanıyor (Kapusuz, 2017: 19). Bu durum zaman zaman kadın çalışanların ruh sağlığını da etkileyebilmekte ve çocuklarına bakmakta güçlük çeken anneler depresyon yaşayabilmektedir.

Eğitim: Eğitim, bireylere kazandırdığı bilgi ve bakış açısıyla iş-yaşam dengesinin sağlanmasında önemli bir kaynaktır. Örneğin, öğretmenlerin sahip olduğu oluşturma, iletişim kurma ve zamanı etkin kullanma becerileri öğretmenler tarafından iş-yaşam dengesinin sağlanmasında kaynak olarak kullanılabilir. Kişinin eğitimine uygun bir meslekte çalışması, mesleğin gereklerini eğitim yoluyla yerine getirmesi, çalışanın motivasyon oranını yükseltir. Bir çalışanın kariyer hedefleri aldığı eğitimle doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Nitelikli bir eğitimden geçen bir çalışan, çalıştığı işyerinin taleplerini karşılayarak iş-yaşam dengesini sağlayabilir. Kurumların eğitimi ve nitelikli çalışanlardan beklentileri vardır. Kurumlar çalışanlarından çevik zekâları ile sorunları hızlı çözerek zamandan tasarruf etmelerini ve kriz yönetiminde başarılı olmalarını isteyerek onları zorlamaktadır. Bu beklentiler çalışanların strese girmesine ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir (Ballica, 2010: 15).

### 2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel meseleler; iş ihtiyaçları, kültür, özel hayat ihtiyaçları ve özel hayat kültürü. İş talebi, bireyin çalıştığı örgütün gerekliliklerini, yapılan işin miktarını ve işin süresini ifade eder. Kültür, bir iş kültürünün iş-yaşam dengesi uygulamalarını ne kadar iyi desteklediğiyle ilgilidir.

Wise ve Bond (2003: 24) işletmelerin kültürlerinin iş-yaşam dengesi uygulamalarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bulgularına göre, iş-yaşam dengesine önem veren işletmelerde çalışanların motivasyonu daha fazla ve devamsızlığı daha azdır. Ayrıca ataerki yapıdaki işletmelerin iş-yaşam dengesi stratejilerine daha rahat uyum sağladıklarını da ifade etmişlerdir. Çalışanlarının hayatının farklı yönlerine değer veren ve onları bu yönleri dengeleme konusunda destekleyen işletmeler, bireyler için daha huzurlu bir çalışma ortamı sunabilir. İş-yaşam dengesinin sağlandığı işletmelerde, bireyler sosyal ağlar yoluyla endişelerini giderme, problemlerini paylaşma ve yardım alma imkanına sahip olabilirler. Bu da bireylerin iş güvencesizliği kaygısını azaltabilir.

Örneğin, Mauno ve Kinnunen (1999: 871) tarafından yapılan bir çalışmada, iş güvencesizliği, yüksek iş talepleri, zaman baskısı ve olumsuz yönetim ilişkileri gibi değişkenlerin işteki yaşam istikrarsızlığı ve yorgunluk ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Özel yaşam gereksinimleri, bireyin iş yaşamı dışında ikamet ettiği yerlerde ihtiyaç duyduğu zaman, sorumluluklar ve faaliyetleri ifade eder. Örneğin çocuk bakımı, aile

büyüklerinin ayırdığı zaman, sosyal sorumluluklar ve hobiler iş dışı yaşamdaki ihtiyaçları oluşturmaktadır.

Özel hayat kültürü ise bireyden hangi sorumlulukların beklendiği ve bunların ne sıklıkta istendiği veya zorunlu kılındığı ile ilgilidir. İş-yaşam dengesinin kurulmasında elverişli bir sosyal çevreye sahip olmak çok önemlidir. Bazı aileler sorumlulukları eşit olarak paylaşıırken, bazı aileler bu sorumlulukları aile içinde belirli rollere sahip bireylere devreder. Örneğin, cinsiyetçi aile kültürlerinde ev işleri genellikle kadın çalışanların işi olabilir. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için aile üyelerinin zamanı ve stresi yönetmeyi öğrenmesi, destekleyici bir tutum sergilemesi ve evdeki sorumlulukları paylaşması gerekmektedir (Brown, 2004: 12).

**Rol Çatışması:** Rol çatışması en geniş tanımıyla farklı rollerin birbirinden beklediği roller arasındaki uyumsuzluk olarak ifade edilebilir. Bireylerin zamanı ve enerjisi sınırlıdır. Bu nedenle bireylerin bir alandaki başarısı ya da doyumunu, diğer alandan belirli tavizleri gerektirmektedir. Birden fazla role (eş, ebeveyn, çalışan rolleri) katılım, zaman baskısı ve her iki alandaki beklenti ve davranış kalıplarının uyumsuzluğu, ister istemez çeşitli düzeylerde rol çatışmalarına neden olacaktır (Özen ve Uzun, 2005: 129-130).

Herhangi bir rol (iş veya aile) için beklentiler arttıkça, rol çatışması artacaktır. Örneğin, bir çalışan işte uzun saatler çalışmak zorunda kalabilir veya evde yapması gereken işler olabilir ve işin aile ile yapılması gerektiği anlaşıldığında rol çatışması yaşanır. Benzer şekilde, çalışanın çocukları varsa veya evde bakıma muhtaç yaşlı bir ebeveyni varsa, çalışanın iş rolü üzerinde etkisi olacaktır. Bunun aksine, birden çok rolün sorumlulukları ve beklentileri rol zorlukları yaratsa da her rolün yarattığı deneyimler, bireylerin bu taleplerle başa çıkmasına yardımcı olmak için bir tampon görevi görebilir. Birden fazla role katılmak ödüllendirici ve tatmin edici olabilir ve refahın artmasına yol açabilir (Shiels, 2014: 22-23).

**Kişilerarası çatışma:** Kişilerarası çatışma, birbirine bağımlı olan kişilerin, bilişsel uyumsuzluk algısı ve amaçlarına ulaşmada davranışsal ketleme duygusu ve olumsuz duygusal tepkiler sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu çatışmalar kişilik ya da çatışmaya bağlı geçmiş, ilgi ve ihtiyaçlar, kişisel değerler, iletişim süreçleri, karşılıklı müdahale, kaygı, gerginlik ve uyumsuzluk ya da düşmanlıktan doğabilecek birçok nedenden kaynaklanmaktadır. Ayrıca kişilerarası çatışmalar da insanlarda yenilik ve yaratıcılığın kaynağı olarak görülmektedir. Günümüzde çatışmalar insanlar için arzu edilen bir durum gibi görünmektedir. Bu anlayış, insanların daha olumlu ve yapıcı olmasına, ilişkilerini geliştirmesine, yeni düşünceler oluşturmaya, yaratıcılığının ortaya çıkmasına, karar verme yeteneğinin gelişmesine ve işyerinde performansının artmasına katkı sağlayabileceğini iddia etmektedir. Kişilerarası çatışma, kuruluşlarda ortak karar alma eksikliğine yol açarak, gereksinimler hakkında farklı görüşlere sahip paydaşlar arasında sistem gereksinimleri hakkında anlaşmazlıklara yol açabilir (Liu vd., 2011: 548).

Örgütlerde yaşanabilecek kişiler arası çatışmalar, çalışanların stres, zihinsel yorgunluk, iş verememe, iletişim sorunları ve yalnızlık gibi ruhsal sorunlara neden olabilmektedir. Bu durum bireyin iş verimini etkileyerek örgüt üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Aynı zamanda iş yerinde yaşadıkları sorunları eve taşıyan çalışanlar özel hayatlarında da bu olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir.

Rol belirsizliği: Rol belirsizliği, bireyin işte ne yapması, neye karar vermesi ve nasıl değerlendirilmesi gerektiğinin açıkça belirlenmemiş olmasıdır. Çalışan işten ne istendiğini, hangi yetki ve sorumluluklara sahip olduğunu net olarak anlayamıyorsa, karar verirken çekinecek ve beklentileri karşılamak için rastgele davranmak zorunda kalacaktır. Çalışanların rollerinin net olmaması örgütte işin bitiş süresini geciktirebilir ve bu da zaman kaybına yol açabilir. Ayrıca bu durum bazı çalışanların iş yükünü hafifletirken, bazılarının iş yükünü artırabilir. Bu da çalışanlar arasındaki iş dengesini bozabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 35).

Fazla Çalışma: İş yükü, bireylere kaldırabileceklerinden daha fazla rol verildiğinde ortaya çıkar. Aşırı yük, çalışanın beceri ve kaynaklarının kendisine verilen işi tamamlamak için yeterli olmaması ve çalışana işi tamamlaması için verilen sürenin yetersiz kalması durumudur. Araştırmalar, aşırı iş yükünün çalışan performansını düşürdüğünü, öz yeterliklerini kullanmalarını engellediğini, stresi ve yorgunluğu artırdığını, dikkati azalttığını, işi tamamlayamamayı ve motivasyon düşüklüğüne neden olduğunu, iş ve aile arasında çatışmaya ve duygusal tükenmeye neden olduğunu, niyeti etkilediğini göstermiştir (Abbasi ve Janjua, 2016: 377).

Yönetime katılım: Yönetime katılım üç şekilde tanımlanabilir. Bunlardan ilki, yönetime yapısal katılım, karar alma hiyerarşisinde yeri olan bireyler; ikincisi, yönetim tarafından alınacak kararlarda ve işlerde aktif olarak etkili olmak için bireylerin fırsatlarını kullanarak yönetime işlevsel katılım; son olarak süreç olarak yönetime katılım, alınan kararların uygulanması, kararlardan etkilenenlerin iç ve dış olarak alınacak kararları etkilemesi ve bilgi sisteminin işleyişine dikkat edilerek tekliflerin yönetime yönelik bilgi sistemidir (Eroğlu, 2006: 193).

Yönetim literatüründe katılım, yönetilen bireylerin alınacak kararlara katılımıdır; Böylece yöneticiler, karar verilmesi gereken gerekli durum ve olaylar hakkında fikir sahibi olacaktır. Ancak katılım, yönetilen bireylerin sadece görüşlerini ifade ettikleri bir durum olmayıp, alınacak kararları şekillendirecekleri ve sorunların gerçek çözümlere ulaşmasına yardımcı olacakları düşüncelerini de içermektedir. Örgütler, çalışanların örgüt içindeki kararlara katılımını sağlayarak, hangi düzeyde olursa olsun demokratik bir yönetim tarzı uygular; çalışanların kararlara saygı duymasını ve alınan kararları uygulamasını sağlayacaktır. Alınan kararlarda fikirleri dikkate alınan çalışanlar, kararları dürüstçe benimser ve kararlara uymaya özen gösterir. Ayrıca örgütler, kararlara katılım konusunda çalışanlarına güven ve değer verdikçe, çalışanların örgütlerine bağlılıkları artacaktır (Ulutaş, 2011: 594-595). Örgütsel yönetim tarafından çalışanların karar alırken yönetime katılımlarının sağlanması, kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir. Örgüt tarafından kendisine değer verildiğini hisseden çalışanlar, bu iyi ruh halini iş ortamında da sürdürerek aile yaşamlarına taşıyabilirler. Bu sayede çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artırılabilir ve aile yaşamları olumlu yönde etkilenebilir.

### 2.1.3. İş Yaşam Dengesinin Önemi

İş-yaşam dengesinin amacı kişiseldir. İnsanlar iş hayatı, özel hayat ve aile hayatı ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece bu alanlarda doyuma ulaşabilirler. İş-yaşam dengesi, bireyler için olduğu kadar kurumlar için de önemlidir. Günümüzde kuruluşlar, iş ve rekabet ortamında değişime uyum sağlamak ve ayak uydurmak için insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirmektedir. Örgütlerde çalışan performansını artırmak için

çalışanların iş yaşam doyumunu anlamaya yönelik yöntemler son zamanlarda önem kazanmıştır. İş-yaşam dengesinin artan öneminde; kadınların iş hayatına daha fazla dahil olması, aile yapısındaki değişiklikler, azalan iş güvencesi, yaşlanan iş gücü, daha uzun çalışma saatleri, her iki eşin de iş hayatına katılması, mevcut çalışan nitelikleri için kuruluşlar arasında artan rekabet, üretim, bilgi ve teknolojinin etkisinde çalışanların değiştirilmesi çalışma hayatı üzerinedir (Duxbury ve Higgins, 2001: 70).

İş-yaşam dengesini korumanın birçok faydası vardır. Bu faydalar bireysel ve örgütsel faydalar olarak iki grupta tanımlanmaktadır (Akin vd., 2017: 13).

### 2.1.3.1. Birey Açısından Önemi

- Bireysel sağlık ve mutluluğu artırır.
- Bireyin yaşadığı iş gerilimlerini azaltarak yaşamının kontrolünü eline almasını sağlar.
- Bireyin ruh ve beden sağlığının güvenliğini sağlar.
- Bireylere kendilerini geliştirmeleri için gerekli zamanı vererek kişisel gelişimlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur.
- Bireyin sosyal hayatında ihtiyaç duyduğu zamanı yaratır ve bireysel yaşam alanında tatmin olmasını sağlar.
- Bireylerin stres ve bitkinlik gibi duyguları yaşama olasılığı daha düşüktür.
- Bireyin özgüvenini ve benlik saygısını artırır.
- Sağlıklı çocuklar yetiştirme olanağı sağlar.
- Bireylerin toplum barışına katkısı artar.

### 2.1.3.2. Örgüt ve İşveren Açısından Önemi

- Çalışan devamsızlığı azalır ve verimlilik artar.
- Çalışana gelişmesi için ihtiyaç duyduğu zamanı verir. Bu sayede çalışan, edindiği bilgi ve becerilerle örgüte katkı sağlamaktadır.
- Çalışan moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek organizasyon ve çalışan bağlılığını artırır.
- Çalışanın iş arkadaşlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve işbirliği içinde çalışmasını sağlar.
- Çalışanın çalışma ortamından memnuniyeti ve iş doyumunu artar.
- Çalışanın elde tutulmasını sağlayarak kurum içinde çalışan devir hızını azaltır.

### 2.1.3.3. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

Günümüzde artan teknolojik imkanlar ve küresel iletişim ile birlikte çalışma biçimleri de değişmektedir. Bir kişinin dizüstü bilgisayarından veya cep telefonundan çalışabilmesi, çevrimiçi toplantılar ve uzaktan çalışma seçeneklerinin çoğalması ile ev ve iş arasında ayırım yapmak zordur. Bireylerin işi ile iş dışındaki hayatı arasındaki sınır giderek bulanıklaşır. İşin örgütsel sınırları aşması bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bazı ajansların ulusötesi faaliyetleri ve zaman farklılıkları da bu duruma katkıda bulunmaktadır. Bireyin günlük yaşamında, iş ve aile içinde sorumluluklar aldığı ve bunları uzun vadede tatmin etmek istediği işler vardır. Günümüzde bireyin iş ve aile ortamından beklentileri artmaktadır (Keskin, 2018: 45).

Bir birey, iş veya aile beklentilerini karşılarken kaynaklarını tehditlerden koruyamazsa, kaynak kaybına uğrar. İş yaşam dengesini bir ucunda iş, diğer uçlarında iş dışındaki çevre ve aile olduğunu düşünelim. Bu üçgenin bir ucu diğer yarisının sınırlarını geçtiğinde denge bozulur. Bireyin yaşamdaki rolleri birbirine karışmıştır. Bu çatışmalar birey üzerinde etkili olacaktır (Ballica, 2010: 17).

Bireyin iş-yaşam dengesini sağlayamamasının sonuçları 3 kategoriye ayrılır.

Davranışsal sonuçlar: Ajanın davranışının neden olduğu değişikliklerdir. Yeme bozukluklarının, sigara ve alkol gibi maddelerin kullanımının başlaması veya artması gibi gözle görülür sonuçları vardır.

Manevi Sonuçlar: Bireyin iş-yaşam dengesini sağlayamaması, özellikle işin aile yaşamının sınırlarını aşması durumunda ortaya çıkar. Uzun saatler çalışmak, çalışan üzerinde stres ve baskı yaratır. Bu da birey üzerinde olumsuz psikolojik etkilere yol açar.

Fiziksel sonuçlar: Bireyin stres, yorgunluk gibi olumsuz nedenlerle kalp hastalıkları, mide hastalıkları, fiziksel travmalar gibi fiziksel sorunlarla karşı karşıya kalmasıdır. Stres, hipertansiyon ve diğer psikolojik deneyimler, bireyin yaşam doyumunda azalma, depresyon ve hatta bitkinlik duyguları yaşamasına neden olur. Kişinin kendini yorgun hissettiği için işine olan ilgisini kaybetmesi beklenir. İş-yaşam dengesini kuramayan ve iş çatışması yaşayan bir çalışanın kendini bitkin hissettiği varsayımıyla sonuçlanır (Küçükusta, 2007: 61-65).

Çalışan bir bireyin iş-yaşam dengesini sağlayamadığında karşılaşacağı psikolojik sorunlardan biri de hayatından tatmin olamamasıdır. Duygusal rahatsızlık, sosyal statüsüne karşı kayıtsızlık, hayata karşı ilgi kaybı gibi sonuçlara neden olur (Umutlu, 2020: 84).

### 2.1.3.4. İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

İş-yaşam dengesi, iş ve iş dışı yaşam arasında doğru dengeyi bulmak ve hem iş hem de iş dışı yaşamın sorumluluklarını yerine getirmekle ilgilidir. Pek çok insan, iş ve iş dışı hayatlarını sağlıklı bir şekilde yönetmekte zorluk çeker. Bunun nedeni zaman yönetimi yapamamaları değil, esas olarak zamanlarının iyi bir kısmına sahip olmamalarıdır. Ancak örgütsel teşvik olmaksızın bireysel olarak iş-yaşam dengesini sağlamak da zordur (Fapohunda, 2014: 73).

Son zamanlarda örgütler iş-yaşam dengesinin önemini anlamış ve iş ile iş dışı yaşam alanlarını uyumlu hale getirmek için bazı politikalar oluşturulmaya başlanmıştır (Topgül, 2017: 72). İş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik uygulanan politikalar, çalışanların bireysel ve aile yaşamlarını birleştirmesine olanak sağlayan esnek düzenlemeler, yetenekli ve deneyimli çalışanların örgütte tutulması, işgücü devri sonucu finansal kayıpların önlenmesi ve üretimde kalite ve verimlilik artışı (Demirer, 2011: 38).

İş-yaşam dengesi programlarının uygulanması, kuruluşun çalışanları önemseydiği izlenimini verir. Böylece çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder ve sonuç olarak daha çok çalışırlar. İş-yaşam dengesi programlarının ve politikalarının benimsenmesi, aynı zamanda yüksek düzeyde çalışan bağlılığı ve yenilikçiliği sağlamak için önemli bir destek unsurudur (Fapohunda, 2014: 78). Örgütlerin iş-yaşam dengesini sağlamak için uygulayabilecekleri yüzlerce farklı desek ve kaynak olduğu belirtilmiştir. Bu destek ve kaynaklardan en yaygın olanları örgütsel destek programları, yönetici desteği, iş arkadaşı desteği, maaş ve sosyal yardımlar olmak üzere dört grupta değerlendirmek mümkündür (Aycan vd., 2007: 76).

Son zamanlarda bazı kuruluşlar tarafından Çalışan Destek Programı (ÇDP) uygulanmaktadır. Bu program, kuruluş dışındaki danışmanlık firmaları tarafından yürütülmektedir. ÇDP, çalışana ve kuruma verilen hizmetlerden oluşmaktadır. Programın amacı, çalışan verimliliğini etkileyebilecek kişisel sorunları belirleyerek çalışan memnuniyetini ve performansını artırmaktır. Çalışanlar için depresyon, panik atak ve öfke yönetimi, stres, korku ve bağımlılık tedavisi, uyku sorunları ve yeme bozuklukları ile ilgili destek hizmetleri ÇDP kapsamında verilen hizmetlerdir. Türkiye'de ERP hizmeti veren danışmanlık firmaları olmasına rağmen sayıları fazla değildir (Çiftçi, 2010: 170).

Esnek çalışma sistemi insanlara iş yeri dışında başka yerlerde de çalışma imkânı sunar. Bu durumda çalışan, işyeri dışındaki rollerinin yükümlülüklerini daha kolay yerine getirebilmektedir. Bu sistemle çalışan bireyler, iş-yaşam dengesini sağlayabilmekte ve bireyin işine olan bağlılığını artırabilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14). Esneklik sağlayan programlar, çalışanların üretkenliğini ve kariyerlerini olumsuz etkilemeden çalışma koşulları ve saatleri konusunda seçim yapmalarına olanak tanır (Aycan vd., 2007: 76).

### 2.1.3.5. İş Yaşam Dengesizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları

Son yıllarda kadınların işgücüne katılımının artmasıyla öne çıkan iş-yaşam dengesi ihtiyacı nedeniyle aile kavramını destekleyen işveren politikaları daha yaygın hale gelmiştir (Tosun ve Keskin, 2017: 7- 27).

Bir iş modeli olarak aile dostu politika modelleri, işverenlerin ihtiyaç duyduğu iş-yaşam dengesini sağlamaktadır. Bu, kullanıcıların zamanlarını büyük ölçüde kontrol etmelerini sağlar. İşleri kesintiye uğradığında iş ve aile hayatı arasındaki gerilimi azaltır. Bu anlamda aile dostu politikalar iş yaşamının kalitesini güçlendirmektedir (Belwal ve Belwal, 2014: 96-117).

İşverenlerin sunduğu fırsatları sadece çalışanların ihtiyaçları değil, iş performanslarıyla ilgili sonuçların etkileneceğine olan inançları da belirlemektedir (Tosun ve Keskin, 2017: 7-27).

İş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların kuruluşlarıyla olan ilişkilerine bakılırsa daha iyi sonuçlar verir:

- İşyerinde stresi, çatışma algılarını ve depresyonu azaltın; artan zenginlik ve mutluluk,
- Çalışanlar arasında iş sadakatini artırmak (moralleri olumlu etkilendiği için),
- Çalışanın yükselen iş kalitesi ve hızı; buna bağlı azalan iş-yükü, artan verimlilik, (özellikle çocuklarının bakımından memnun olan ailelerde) düşen personel devir oranı ve işe devamsızlık,
- Kurumsal karlılığı artırmak,
- Artan iş doyumunu ve motivasyonu,
- İşyerinde görevleri yerine getirme kolaylığı,
- Değişime karşı direncin azalması,
- Etkinliği artırılmış takım çalışması (Ceylan, 2011: 107-120).

İş-yaşam koşullarının bozulması, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine bağlı olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır:

- Çalışma isteksizliği, işten ayrılma isteğinde artış,
- Çalışma ortamında artan stres ve tükenmişlik belirtileri,
- Organizasyona karşı motivasyon ve bağlılıkta azalma,
- Artan devamsızlık oranları,
- Artan iş kazaları,
- İstihdam oranlarında düşüş (Ballica, 2010: 19).

## 2.2. Sinizm

### 2.2.1. Sinizm Kavramı, Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi

Sinizm kavramının temeli Antik Yunan'a dayanırken, kinizm antik felsefedeki en özgün felsefi kavram olarak düşünülür. Sinizm, aynı zamanda köpek anlamına gelen Yunanca "kyon" kelimesinden gelir. Anisthenes ve Diogenos gibi filozoflar tarafından kullanılan bu teori daha sonra bir ekol haline gelmiş ve Atina yakınlarında Antisthenes tarafından Sinik Okulu kurulmuştur (Özgener vd., 2008: 70).

Doğayı ve doğal yaşamı savunan eleştirmenler, medeniyeti gereksiz görmüşlerdir. Kendilerini ve kıyafetlerini umursamadıkları, insanlardan tamamen farklı bir hayat yaşadıkları için "köpek gibi" yaşadıkları düşünülüyordu. Bu nedenle "kyon" terimi eleştirmenler tarafından karakterize edilmiştir (Gökberk, 1999: 6).

Bu görüşün ya da köpek gibi davrananların paraleli Diogenes'ten gelmektedir. Diyojen sinik bir yaşam benimsemiştir ve hareketin kurucularından biri olarak kabul edilir. Eleştirmenler, mutluluğun aile, mal, iş, din gibi dünyevi zevklerde değil, erdemde olduğunu kabul etmiş ve savunmuşlardır. Bilgi erdem temelidir. Erdeme ulaşabilmek

için insanın yaşamının bilgi kazanmasına ve bu yolla mutlu olmasına bağlıdır (Gökberk, 1999: 6).

Küçümseme, inanmama, şüphe, kin ve güvensizlik sözcükleriyle sıkça kullanılır. Zor beğenme, eleştiri ve hata bulma gibi faktörleri de içermek için kullanılır (Erdost vd., 2007: 514).

Friedrich Nietzsche ayrıca yazılarına şüphe ve kuşkuculuk aşıl原因 kinizm sınıfını da temsil ediyordu. Sinik düşüncede insanlar olayları yani her şeyi olumsuz yorumlama eğilimindedirler. Sinizmi savunanlar bencildirler ve hatta her eylemlerinde kendi çıkarlarını gözeterek insanları araç olarak kullanırlar. Genel olarak eleştirmenler, insanlarla dalga geçen ve aynı zamanda hayata olumsuz bakan kişilerdir (Barnes, 2010: 89).

Eleştirmenlerin kusurlarını bulma, samimiyete inanmama, tevazu ve karamsarlık gibi özellikleri vardır. Güzelliğe inanmayı sevmeyen eleştirmenlere göre insanlar her zaman aldatmaya ve inkâra meyillidir. İnsanlara güvenilmemeli çünkü insanlarda dürüstlük yoktur ve her şeyi kendi isteklerine göre şekillendirirler. Bu nedenlerle bu felsefi modele inananlar toplum tarafından itilmektedir (Özgener vd., 2008: 11).

## 2.2.2. Sinizm Türleri

### 2.2.2.1. Kişilik Sinizmi

Abraham'a (2000) göre kişilik sinizmi, diğer insanlara karşı bir güvensizlik ve yüksek şüphe halidir. Sinizm yaşayan bireyler, çevresindekileri umursamaz, kibirli, sahtekâr ve saf olarak algırlar. Bu inanç, herkesin sahtekâr ve güvensiz olduğuna inanmaya götürür (Öndeş ve İrmiş, 2018: 6).

Abraham (2000) kişiliği ve ayrıntıları hor gören bireylerin özelliklerini şöyle açıklamaktadır (Karadal, 2020: 35):

- Kendilerine sürekli haksız ve eşitsiz davranıldığı varsayımıyla hareket eden bir sinizm,
- Algılanan sosyal reddedilme için sosyal küçümseme,
- Yeteneklerini kullanamadıkları gerekçesiyle mesleki küçümseme,
- Organizasyonel değişim çabaları kurum tarafından takdir edilmediği ve uygulanmadığı için organizasyonel değişimin hafife alınmasının kaynağıdır.

Literatüre göre sinizm, doğuştan gelen ve kolayca değiştirilmesi zor olan bir tutumdur. Bu bireysel zihniyeti değiştirmek için yapılabilecek çok az şey vardır. Kişilik sinizmi diğer sinizm türlerini de beraberinde etkileyebilir. Kişilik sinizmine sahip bireyler, hayata her zaman olumsuz bakacakları ve umutsuz kalacakları için işlevsel sinizm, sürekli adaletsizliklerle karşı karşıya kaldıklarını düşündüklerinde işlevsel sinizm, toplum tarafından reddedildiklerini düşündüklerinde sosyal sinizm, işlere/işlere karşı sinizm, hayır olduğuna inanarak sahip olabilirler (Kabataş, 2010: 3).

Sung (2009: 20), sinizmin psikolojik faktörlerin bir sonucu olduğunu savunmuştur. Birinci sebep, bireyin umutsuzluk ve mutsuzluktan korunmak istemesidir.

İkincisi, ahlaki kayıtsızlık; haksızlık ve suç karşısında sessiz kalan birey, sorunun çözülemeyeceğine ve susmanın daha iyi olacağına inandığı için sinik davranır. Üçüncü bir sebep ise kişinin kendini diğerlerinden üstün görmesidir. Kişinin kendini en zeki, en bilgili, en saygın ve en eğitilmiş kişi olarak görmesi sinik bir tavır sergilemesine neden olur (Gedik, 2015: 72).

#### 2.2.2.2. Toplumsal Sinizm

Sosyal sinizmde bireyin aşırı beklentileri olmadığı için iş yerindeki hayal kırıklıklarından daha az endişe duyacaktır (Kalağan, 2009: 30). Çünkü kendini izole eden bir bireyin çalışma hayatında da aynı duyguları hissedeceğine ve daha az öfkeleneceğine inanılır. İnsan toplumunu hor görme; olumlu örgütsel deneyimler, çalışanın gelişimine katkı sağlaması ve olumlu duygularını pekiştirmesi açısından önemlidir. Bu etkiler aynı zamanda toplumsal damgalamayı da artırmaktadır (Sur, 2010: 42).

Abraham (2000:11), kurumsal sinizmle karşı karşıya kalan çalışanlar, dürüst ve pozitif bir kişiliğe bürünürler. Ayrıca beklentilerinin karşılanacağını bildikleri için düşmanlığa daha az duyarlıdırlar. Kısacası sosyal sinizm yaşayan çalışanlar, örgütleriyle barışık ve olumlu bir bakış açısına sahip bireylerdir. Önyargı düzeyi (şüphencilik-şüphencilik) yüksek olan bir birey aynı zamanda toplumsal damgalanma yaşarsa bu bireye ciddi zararlar verebilir (Kalağan, 2009: 81).

#### 2.2.2.3. Meslek Sinizmi

Mesleki sinizm ile ilgili ilk çalışma, 1961 yılında Becker ve Geer tarafından tıpta yapılan bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma nedeniyle tıpta örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir (Doğaç, 2017: 45).

Literatür incelendiğinde Bateman'a (1992: 770) göre iş hayatında sinizm örgüt için olumsuz bir kavramdır. Andersson'a (1996: 1395) göre işin sıkıcı olduğuna, sonunda ödül olmadığı için çalışmaya ve çabaya gerek olmadığına inanılır. Abraham'a (2000: 12) göre bu mesleğe karşı ilgisizliktir.

Çağ (2011: 20), mesleki aşağılama, polis, hemşire, öğretmen vb. işyerinde sık sık ve yorucu olduğunu ifade etmiştir. Bu aşağılamayla hareket edenler şefkat ve empatiden yoksundur ve kaba davranışlar, müşterilerini hiçe sayma ve algılanan iletişim eksikliği tarafından ezilirler. Kurumun ve yaptıkları işin mesleki olarak aşağılanmasına maruz kalan çalışanlar; insanlara karşı susma, inzivaya çekilme, kayıtsızlık; tarafsız ve duygusuz bir tavır benimsemeye başlarlar (Özdemir vd., 2018: 5).

Abraham'a (2000: 12) göre iş sinizmi yaşayan bir birey kendini grubun bir üyesi gibi hissetmez, müşteri ve diğer çalışanlarla arasında sorunlar çıkmakta ve bu da çalışma ortamında strese neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu stres, bireyin işine karşı olumsuz bir tutum sergilemesine de neden olmaktadır. Kişi yaptığı işe dikkat etmemeye ve ihmalkar davranmaya başlar (Öndeş ve İrmış, 2018: 23).

Profesyonel hor görmede pratik hor görme; İstifalara ve benzeri eylemlere rağmen, kötü niyetli hor görme kendi kendine yapılı ve işine kayıtsızdır (James, 2005: 46).

Mesleki sinizm nedenleri:

- Çalışan-kişi çatışması

- Rol Belirsizliği çatışması Kişisel-Rol Çatışması; Bir çalışanın kendisine ve örgütüne atfettiği değerler olarak anılmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 1).

Organizasyonda üstlerin ve astların beklentilerinin uyuşmadığı zamanlar vardır. Sonuç olarak, esnek olmayan çalışma davranışları, karşılanmayan beklentiler algısı, olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkar. İşgücünde haksız bir terfi, çalışana çabalarının boşa gittiğini hissettirir. Bu nedenle, bu çalışan örgütsel faaliyetlerle kişisel çatışmalara girdiği için yüksek derecede sinizm yaşar. Kurumuna olan güveni kaybolmuştur (Sur, 2010: 105).

Bir çalışan işini ve örgütün ondan ne beklediğini bilmiyorsa burada rol belirsizliği vardır. Ayrıca bir çalışan görevlerinden daha fazla sorumluluk alıyorsa rol belirsizliği de söz konusudur. Bir çalışanın rolleri uyumsuzsa rol çatışması oluşur (Engin, 2006: 175).

#### 2.2.2.4. İşgören Sinizmi

Andersson (1996: 1395) için çalışan sinizm, bireyin zihinsel nesnelere (kişi, örgüt) karşı güven eksikliğinden kaynaklanan mutluluk ve umutsuzluk eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları aşağılamada öne çıkan 'diğer çalışanlarla eşit olmama duygusu'dur. Bir örgütte sinik bireylerin tespit edilebilmesi için çalışan sinizminin önemli bir yeri vardır.

Eaton (2000: 86) için çalışan sinizmi, Amerikan kurumsal yönetiminde Dilbert'in değerleriyle özdeşleştirilerek 'sinik yönetim' ve 'mutsuz çalışanlar' olarak tanımlanmaktadır. Abraham'a (2000: 12) göre çalışan sinizmi, psikolojik sözleşmenin ihlalinin bir sonucudur. Örgüt sözleşmeyi ihlal eder ve haksız bir uygulamanın peşine düşer (Pelit ve Pelit, 2014: 11).

Çalışan sinizm, bir çalışanın kuruluştaki diğer çalışanlara, müşterilere, yöneticilere ve kendi işine karşı küçümseyici tavrıdır. Bu da örgütsel performansı, verimliliği ve etkililiği olumsuz etkiler. Andersson ve Bateman sinizm ile ilgili deneysel bir araştırma yapmış ve sinizm için üç potansiyel hedef belirlemişlerdir; değişim ve yönetime karşı sinizm, ticari örgütlere ve yöneticilere yönelik sinizm ve insan doğasına yönelik sinizmdir (Andersson ve Bateman, 1997: 3). Çalışanların olumsuz tutum ve algıları örgütün geleceğini etkiler. Bir örgütün en önemli kaynağı çalışandır, ancak bir çalışanın olumsuz tutum/duygu/davranışlarının tüm örgütü etkileyeceği açıktır. Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak örgütteki tüm çalışanların görevidir, örgütün sinizmi ile mücadele ederek performanslarını yükselterek örgütü ileriye taşımaya çalışmalıdırlar. Sinizm nadiren olumsuz sonuçlara yol açar. Çalışan için de iyi getiriler var. Örneğin; çalışan dürüst davranabilir ve olayları farklı şekilde ele alabilir, fikirlerinin doğru olduğunu kanıtlamak isteyebilir ve iş ortamında baskı görmeyi reddedebilir (Helvacı, 2010: 56).

### 2.2.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişimi hafife almak, değişim ve örgütü daha iyi hale getirme çabalarının bir sonucu olarak üyelerin umutsuz ve destekleyici olmadığı inancıdır. Örgütsel sinizm iki şekilde incelenebilir (Gözcü, 2020: 67):

a) Kötümserlik

b) Kötüleme

Kötümserlik; Değişimde yenilmez olacağı varsayımı sonucunda ortaya çıkan mekanizmalardır (Gözcü, 2020: 67).

Abraham (2000: 14) için kötüleme; örgüt içinde çalışmaları ve çabaları takdir edilen çalışanların kendilerine verilen görevleri zamanında yapmadıkları ve becerilerini profesyonelce kullanmadıkları gözlemlenmiştir. Örgütsel değişim, örgütsel sinizmin bir biçimidir ve başarısız örgütsel değişikliklere odaklanır. Örgüt çalışanlarının olumsuz tutum ve deneyimleri onların girişimcilik hayatlarında yaratıcılıklarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda örgütteki organizasyon bozulmakta ve çalışanların başarısı düşmeye başlamaktadır. Çalışanlar sinik çalışan olmaya başlarken, sinik çalışanlar yöneticilerine güvenmemeye ve yöneticilerin kendilerini çıkarları için kullandıklarını düşünmeye başlarlar (Yıldırım, 2018: 76).

Kurumsal değişimin hafife alınması önemlidir çünkü organizasyonlar üzerine kuruludur. Sinik bireyler değişime direniyorsa başarı beklenemez. Buna pygmalion eylemi de denir. Bir çalışan sınıfta başarısız olduğunda, değişimi ve performansı reddeder. Diğer bir deyişle örgütsel sinizm, değişim ve başarı açısından önemlidir (Aslan, 2019: 190). Örgütsel değişimin altı nedeni vardır (Kılıçoğlu, 2018: 107):

- Teknoloji
- Ekonomik Şok
- Rekabet
- İş gücü
- Politikalar
- Sosyal yaşam

Bu faktörler, organizasyonun değişimi görmesini gerektiren faktörlerdir. Bu teknolojik bir sorun; işletmenin ve organizasyonun değişimi görmesini gerektiren en önemli faktördür. Sürekli gelişen bilgi teknolojisi, kurumu kendini yenilemeye zorlamaktadır. Sosyal hayat konusu; yaşamdaki düzenlemeler örgütleri de etkiler. Organizasyon, insanların yaşamlarına uyum sağlamak zorundadır. Örneğin; evliliklerin gecikmesi ve bireylerin sık sık boşanmaları nedeniyle tek odalı ev piyasasının artması gibi durumlar. Rekabetçi bir ortamda, bir kuruluş rakiplerini geride bırakmak için yenilikleri ve yeni ürün lansmanlarını takip etmelidir. Bu bir uluslararası politika meselesidir; ülkelerin siyasi ortamındaki gelişmeler ve değişimler. Siyasi koşullar, devletleri kendilerini savunmaya ve politika değiştirmeye yönlendirir. Ekonomik şok faktörü; ekonomik problemlerdir. Emek faktörü ise çalışanların kapasiteleri, çalışmaya dayanaklılıkları vb. özelliklerini etkileyen bir faktördür. Çalışanların sahip olduğu kuruluşlar değişime daha açıktır ve değişim karşısında kendilerini daha hızlı ayarlayabilirler. Organizasyonel değişim, organizasyon içinde kademeli olarak gerçekleşmelidir. Çalışanlar bu değişikliklere dahil edilmeli ve destekleri aranmalıdır.

Çalışan değişmeye istekli ise davranışları azalacak, motivasyonu artacak ve sinik tavırları ortadan kalkacaktır (Yıldırım, 2018: 13).

### 2.2.3. Örgütsel Sinizim

Antik çağda sinizm, kültürel ve ahlaki kaygılardan bağımsız olarak herhangi bir irade tarafından yönetilmeyi reddeden, kendi başına yaşamaya çalışan, toplum kurallarını hiçe sayan bir yaşam tarzını ifade eder. Geçmişte bu kadar yaygın olarak yaşanabilen aşağılayıcı bir yaşam, bugün bazı toplumlarda ender görülmektedir. Antik çağlardan günümüze eleştirmenlerin yaşamlarının değişmesinin temel nedenlerinden birinin, insan ihtiyaçlarının kentleşmiş şehirlere doğru kaymasından kaynaklandığı söylenebilir.

Günümüzde bireylerin başkalarına ihtiyaç duymadan kendi başlarına yaşama isteği, kentlerde bireyin yaşam alanlarının tahrip edilmesinden ya da kentlerde ihtiyaçlarını doğadan karşılayacak kadar yaşayamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle günümüzde ticari organizasyonlarda çeşitli varyasyonlarla alaycı yaşam tarzları ortaya çıkmıştır. Kuruluşlarda artan finansal karlılık sorunlarını ele almak için, çalışan araştırmaları önemli ölçüde artmaktadır. Sinizmin örgütsel bir biçimi olan örgütsel ayrımcılıkta, sinik davranış örgütlerde toplumun modernize edilmiş hali olarak bireyler tarafından algılanabilmektedir. Örgütsel sinizm, modern toplum dışında, bireyin bir miktar maddi çıkar karşılığında toplumdaki deneyimlerine veya toplumdaki potansiyel deneyimlerine karşı, toplumun ahlaki açıdan zayıf olduğuna inanarak topluma karşı olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır. Genellikle bireyin örgütte yaşadığı olumsuz deneyimler bu tür düşünce ve eylemlerin ortaya çıkmasına neden olur. Birey, olumsuz koşullar nedeniyle örgütten ayrılır ve örgüte karşı güçlü bir güvensizlik hisseder (Mantere ve Martinsuo, 2001: 23).

Örgütlerde sinik bireyler, örgütte meydana gelen her duruma müdahil olduklarında ve örgüt hakkında çokça konuştuklarında kolaylıkla ortaya çıkarlar. Kendi başlarına kuruma sürekli çözümler sunarlar ve bu çözüm önerileri kurum yöneticileri tarafından değerlendirilmezse giderek sinikleşirler. Bir örgütte sinik bireylerin düşünceleri yönetim tarafından dayatılırsa kendilerini ön plana çıkarmak, yönetimi bilgisizlikle suçlamak gibi birçok olumsuz davranış sergileyebilirler. Bir kuruluşteki alaycı bireyleri memnun etmeye çalışmak bile yönetimin çözmesi gereken çok büyük sorunlar yaratabilir. Sinik davranış sergileyen bireyler, örgüt yararına rutin durumlardan geri çekildiklerinde bile doyumсуuzluk yaratabilir ve bu doyumсуuzluğun nedeni olarak örgütü suçlayabilirler. Onlar için kurumu maksimum karlılığa ulaştıracak ve en iyi performansı sağlayacak yönetim tarzı, yöneticisi oldukları yönetim tarzıdır. Ancak yönetici olduklarında örgüte karşı olumsuz duyguları değişmez.

Eğitim kurumlarında örgütsel sinizmi yüksek olan öğretmenlerin diğer öğretmenlerden oldukça farklı ilgi alanlarına sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmi yüksek olan öğretmenler, başta memnuniyetsizlik olmak üzere alınan kararlara karşı çıkacak durumda olmak, yakın ve uzak konularından bağımsız olarak okul yöneticilerini suçlamak, yöneticilerin okullarının yönetim becerilerinden yoksun olduğunu ima etmek gibi olumsuz ifadelerle kendilerini ifade etmektedirler. Sinizm, bireyin ahlaken bağlı olmadan tüm ihtiyaçlarını gidererek erdem ve mutluluk yolunda bağımsızlığa ulaşabileceğini savunan bir felsefedir. Sinizm, sosyal ve ahlaki yasaları kabul etmez, medeniyeti hor görür, mevcut yönetim biçimlerini reddeder ve doğal bir

yaşam varsayar. 444-363 yılları arasında yaşamış olan Antisthenes'in öğretisidir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 18).

Anthisthenes'in bu doktrinini işleten Diogenes, mizahı sinizmde bir silah olarak kullanmış, sinizme bir isim vermiş ve mizahın sinikler arasında en popüler araç olarak kullanılmasına katkıda bulunmuştur. Kinik felsefesini benimseyenlere de sinik ya da kinik denilmektedir. Sinik tutuma sahip bireyler, diğer bireylerin dürüstlüğüne inanmama eğilimindedirler (Brandes, 1997: 236).

Geçmişin kinizmi ile bugünün kinizmi arasında bir fark vardır ki, kinizm bir yaşam biçimi olarak korunmamıştır. Bugün eleştirmenler, eleştiride 2500 yıl önceki kadar nazik değiller. Günümüzde karamsarlık ve karamsarlığa karşı geçmişe göre yerleşmiş sinik bir tavır oluşmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001: 21).

Küçümseme günümüzde iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin hayata bakışından kaynaklanan ve kendi içinde kök salmış genel bir sinizmdir. İkinci tür sinizm, bireyde sinizm yaratan örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, bireyin örgüte karşı korku, çaresizlik, güvensizlik gibi duygulardan kaynaklanan olumsuz tutumları olarak da tanımlanabilir (Brandes, 2006: 238).

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütte kendilerine adil davranılmadığına, sömürdüklerine, örgütün onlardan fayda sağlayacağına, yönetimin dürüstlük ve bütünlük algılarından yoksun olduğuna dair algıları olarak da tanımlanabilir (Türköz vd., 2013: 57).

Örgütsel sinizm, bireyin üç alanda çalışan olarak çalıştırıldığı bir örgüte karşı olumsuz bir tutumdur. Bunlar;

- Kuruluşun açık bir davranış kurallarına sahip olmadığının kabulü,
- Bir çalışanın kuruluşa karşı olumsuz davranışları,
- Örgüte yönelik eleştirel ve aşağılayıcı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Dean ve diğerleri 1998: 345).

Örgütsel sinizm, düşük performans, örgütsel davranışta isteksizlik, etik olmayan davranışlar, azalan ilgi, çıkar çatışması, devamsızlık ve sürekli şikâyet etme gibi örgütler üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir (Andersson ve Bateman, 1997: 7).

Sinik bireyler, örgüt çalışanları arasında daha tanınır ve örgüt tarafından anlayışla karşılanır. Bu, kurumsal hor görmenin farklı bir görüşüdür. Örgütsel sinizmle alakalı olan çalışmalar, 1980'li yılların sonları ve 1990'lı yılların başlarında ilerleme kaydetmiştir. Örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989: 56) tarafından örgütlerde sinizmin neden yayıldığı üzerine bir kitapla birlikte ortaya çıkmıştır. Daha sonra Amerikan halkı, firmalarının idarecileri ve politikacıları sinizmin etkileri hakkında araştırma yapmaya başlamıştır (Turunç ve Özgen, 2017: 85).

## 2.2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

### 2.2.4.1. Bilişsel Boyut

Bilinç alanı, iyilikseverlik veya dürüstlikle ilişkili bireylerin eylemlerinin ve motivasyonlarının kasıtlı olmamasıdır. Organizasyonda dürüst olmayan, adaletsiz veya dürüst olmayan davranışlar; İnsanda hayal kırıklığı, öfke, kınama gibi duygular oluşur. Bu duygularla bireyler ihanete uğramış hissederler (Kutaniş ve Dikili, 2010: 270). Bilişsel alana baktığımızda genel olarak bu tutuma sahip kişiler (Kalağan, 2009: 34):

- Örgütsel kural ve normlardan yoksun,
- Dersleri düşünmezler,
- Kuruluşlar faaliyetlerini ve eylemlerini tutarsız bulur,
- Kurumu güvensiz görürler,
- Kişisel çıkarları için adalet, dürüstlük, bütünlük ve dürüstlük gibi değer ve tutumları göz ardı ederler,
- Olumsuz davranışlar vicdan ve ahlak açısından değerlendirilir.

Tutumun zihinsel unsuru bilgiye dayalı olduğu için bireyin ilişkileri sonucunda oluştuğunu söyleyebiliriz. Habersiz bir uyarana karşı herhangi bir işlem yapılamaz. Tutum ve ilgi derecesi, bireyin bu bilginin kalıcı mı yoksa geçici mi olacağına karar vermesine izin verir. Bilgi değişirse tutum da değişir (İnceoğlu, 2010: 46).

Bilişsel kelimesi bilgiyi içerir. Tutumların bilişsel unsurları, bilgi ve inançların bütünüdür. Bazı tutumlar yanlış bilgiler ve yanlış inançlar içerebilir ancak bu onları bilişsel unsurlar olarak görmemizi engellemez. Bilgiye ve inanca bağlı olarak tutumlarda farklılık gösterebilirler (Köklü, 1995: 90). Örgütsel sinizmin birinci boyutu olan bilişsel boyut, örgütün dürüst olmadığı inancı, öfke, aşağılanma, kin besleme vb. duygular içerir. Bu, kişinin iyilik ve dürüstlüğü olmadığını düşünmesidir. Bilişsel boyutta sinikler örgütün kendilerine “ihanet ettiğine” inanırlar (Efeoğlu ve İplik, 2011: 56).

Dean'e vd., (1998: 343) göre inanç boyutunda; organizasyon bir bütün değildir. Örgütteki sinik bireyler, örgüt kurallarının uygulanmadığına ve etik olmayan davranışların çoğalarak tutarsız ve belirsiz bir ortama yol açtığına inanırlar. Bu nedenle sinikler, dürüstlükten çok samimiyetsiz bir ortam ve aldatma ile karşı karşıya olduklarını düşünürler (Dean vd., 1998). İnanç boyutu, çalışanın örgütün çatışma içinde olduğunu ve çalışanların tutarlı davranmadığını düşünmesi, öfke, küskünlük ve kendinden nefret etmesidir (Zan, 2016: 160).

### 2.2.4.2. Duygusal Boyut

Kurumsal küçümsemenin bir başka alanı da ilişki alanıdır. Kuramsal olarak alaycı insanların davranışları dokuz temel duygu tarafından önerilmiştir. Bunlar “utanç-aşağılama, zevk-sevinç, öfke-öfke, hor görme-küçümseme, kazanç-heyecan, korku-terör, acı-acı, şaşkınlık, merak, iğrenme, nefret” şeklinde sıralanmıştır. Bu kişiler, ilişkide oldukları gruplara karşı kin, acı, aşağılama ve öfke duyguları beslerler. Bu açıdan

damgalamayı, olumsuz olarak kabul edebileceğimiz her türlü duyguyla ilişkilendirilmesi olarak düşünebiliriz (Kalağan, 2009: 35).

Anderson (1996: 4) örgütsel sinizmin duygusal boyutunu “çevresel faktörlere maruz kalarak değişmeye eğilimli bir nesneye veya birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” olarak tanımlayarak bizlere aktarmıştır (Anderson, 1996: 4). Özkalp ve Kırel'e (2004: 45) göre duyuşsal boyut kişinin yaşadığı duygusal deneyimlerdir. Örneğin bir çalışan sevdiği bir işi yaptığında başarılı olur, çabalar ve kendisiyle gurur duyar. Sevmediği bir görev verildiğinde endişelenir, başaramayacağını düşünür ve isteksizce çalışır. Bu duygular çalışmada bazı iş karşıtı davranışları beraberinde getirmektedir. Duygusal boyutta, bir çalışanın hissettiği duygular doğal olarak müşterilerine de yansır. Çalışan kendine hayranlık duymakta, örgütünü küçük görmekte, yaptığı iş konusunda güvensizlik hissetmekte ve bunu müşterilerine yansıtılmaktadır (Bozkurt, 2015: 17).

Sinizm, örgütte güçlü duygusal tepkiler yaratır. Izard'a (1977: 23) göre dokuz temel duygu ve bir duyuşsal boyut tanımlamıştır (Doğaç, 2017: 48).

- 1) Heyecan-Menfaat
- 2) Mutluluk-Keyif
- 3) Şaşkınlık
- 4) Sıkıntı-Üzüntü
- 5) Öfke-Kızgınlık
- 6) Tiksime-Nefret Etme
- 7) Küçümseme
- 8) Korku
- 9) Utanma-aşağılama

Çalışanlar bu boyutta duygularıyla sinizm yaşarlar. Bazıları alay ederek örgütü kötülemeye başlar, bazıları mutluluk ve üzüntü yaşar, bazıları ise örgüte karşı öfke besler. Duygusal davranışın temelde iki boyutu vardır: olumsuz ve olumlu duygu. Başka bir deyişle hem bağlantılı hem de bağlantısız olarak adlandırılabilir. Bu iki duygunun üç alt tipi vardır: tutuma yaklaşma, tutuma karşı koyma ve tutumdan kaçınma (İnceoğlu, 2010: 11). Duygusal unsurlara yönelik tutumlardaki yanlış anlamalar çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu gibi durumlarda eksikliklerin giderilmesi için duygusal unsur, bilişsel ve davranışsal unsurlarla koordine edilirse etkisiz kalacaktır (İnceoğlu, 2010: 10).

#### 2.2.4.3 Davranışsal Boyut

Tutumun davranışa dönüştürülmesi, kişinin harekete geçmesi anlamına gelir. Kişinin inanç, bilgi ve duygularıyla olumlu/olumsuz davranışlara yönelmesi sürecin son aşamasıdır. Aslında birey olumlu bir tutuma sahipse davranışları da o yönde olacaktır. Eski sinikler arasındaki en davranışsal eğilim, örgüte yönelik sert eleştirilerdir. Bu, çalışanın örgütün dürüst olmadığını ve hiçbir ahlaki özelliği olmadığını düşündüğü zaman

olur. Kısacası çalışanın gizli güdülere davranışlara çevrilir (Ahmadi, 2014: 7). Kyniklere benzer şekilde, sinik bir tavır sergileyen çalışanların davranışları çoğunlukla olumsuzdur. Mizah duygusu, çalışanın en tanımlayıcı özelliğidir. Sinikler, örgütün gelecekte olumsuz durumlarla karşılaşacağını düşünerek karamsar tahminlerde bulunurlar. Bireyin örgüte karşı davranışını davranışsal boyut altında incelenir. Bu davranışlar örgüte yönelik olumsuz duygulardan oluşmaktadır. Birey, örgütü küçük düşürür, küçük düşürür ve alay eder. Sürekli örgütünü eleştirir. Siniklerin sözel olmayan davranışları da bu boyutta değerlendirilebilir. Müstehcen çalışan bakışları, dik dik bakmalar, gülme, mimik ve mimikleriyle diğer çalışanlarla alay etme vb. Durumlarda alaycı davranış örnekleri verilebilir (Zan, 2016: 23).

Bu tür davranışlar, kişinin çoğu zaman uygunsuz davranacağı ve bağlı olduğu örgüte tepki göstereceği anlamına gelir. Davranışsal bileşene örnek olarak bu kişilerin örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemeleri, örgütün faaliyetlerine karşı şikayetçi bir tavır sergilemeleri, örgütün geleceği hakkında olumsuz ve olumsuz düşüncelere sahip olmaları, örgütün faaliyetlerini hafife almaları ve hatta alay etmeleri gösterilebilir (Kutaniş ve Dikili, 2010: 56).

## 2.2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramları

### 2.2.5.1. Beklenti Kuramı

Örgütlerin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların örgütten beklentileri örtüştüğünde örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçların olacağı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların çabalarını ödüllendirmek için daha fazla fırsatın çalışanların moralini, motivasyonunu ve performansını artıracakları öngörülmektedir. Çalışanların beklentileri ile emeklerinin karşılığında alacakları ödüllerin aynı temelde olması çalışan performansını artıran unsurlardan biridir. Diğer bir deyişle beklenti teorisinin “bencillik” üzerine kurulu bir süreç olduğu söylenebilir.

James (2005: 33), örgüt çalışanlarının, çevresel faktörler nedeniyle örgütsel beklentilerin karşılanamayacağına ilişkin algılarının, çalışanların sinik olmasına yol açacağını ve bunun performanslarını etkileyeceğini savunmaktadır. Bu tutumun sinizmdeki rolü, sinizmin çalışanların geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler oluşturması, iş hayatında değişiklikler getirecek yeni politikaların olumsuz sonuçlara yol açacağı, umutsuzluğa yol açacağı yönünde endişeler yaratacağı söylenebilir.

### 2.2.5.2. Tutum Kuramı

İnsan davranışlarının nasıl oluştuğunu açıklayan tutum kuramı, her bir tutumun zihinde duyuşsal, davranışsal ve bilişsel boyutlarıyla ayrı ayrı temsil edildiğini belirtmektedir. Sinizm kavramı ayrı ayrı incelenirse, her kavram gibi sinizm de bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlere sahiptir. Sinizmin bilişsel boyutu, dürüstlük, adalet ve bütünlük gibi şeylerin eksikliğini düşünmektir. Başka bir deyişle, bilişsel olarak sinik bireyler, örgütlerinde bu tür şeylerin önemsiz görüldüğüne inanırlar. Sinizmin sosyal bileşeni, örgüte olumsuz bir bakış açısı içerir. Utanç duyguları, fail sinizmi ve faile yönelik olumsuz algılar bu tutumun sosyal bileşenini oluşturmaktadır. Sinizm teorisinin son boyutu davranışsal boyuttur. Bu alan, olumsuz davranışların alçakgönüllülüğünü

içerir. Dean vd (1998: 345), eleştirel davranışların en öne çıkanı; mizah yoluyla insanları güldürmek, kurumu aşırı derecede eleştirmek ve iş yükünü azaltmak gibi davranışların olduğunu ifade etmişlerdir.

### 2.2.5.3 Atfetme Kuramı

Atıf teorisi; İnsanların eğilimlerini veya tutumlarını belirli bir nedenle ilişkilendiren veya nasıl meydana geldiğini belirleyen bir teoridir. Bu teori, bireyin tutum oluşturmada, tutum değiştirmesinde ya da tutum geliştirmesinde bir etkidir (İnceoğlu, 2010: 13). Atıf teorisinin bir başka adı da nedensellik atıfıdır. Kişinin kendisinin veya diğer bireylerin tutumlarının nedenini anlama sürecine atıf diyoruz. Bu teori, bireyin kendi davranışını ve çevresindeki insanların davranışlarını belli bir anlamda yorumlayarak kendisini ve çevresini daha iyi anlamasına olanak tanır. Çünkü bu anlamlar ve yorumlar, bireye gelecekteki davranışlarını tahmin etmede rehberlik etmektedir. İlişkilendirme, örgütün çevresindeki hedefleri anlama ve yorumlama sürecinde yardımcı olur (Kızgın ve Dalgın, 2012: 41).

İlişkilendirme, bir bireyin açık davranışlarını gözlemleyerek kendisinin veya diğer bireylerin içsel durumları hakkında yaptığı çıkarımdır. Yükleme kuramında üç faktör etkilidir. Bunlar; netlik, tutarlılık ve fikir birliğidir. Belirginlik ölçütüne dayanan bir şey, diğer sebeplerden veya olaylardan ayırt edici bir özelliğin bulunmasıdır. Tutarlılık kriteri, akıl ve tutum arasındaki ilişkinin uzun vadede devam edip etmediğini dikkate alır. Uzlaşım kriteri, diğer bireylerde de aynı neden ve sonuçları göstermesidir (Çağ, 2011: 22). Atfetme kuramı şu süreçlerden geçer (Kızgın ve Dalgın, 2012: 42):

- Olayların nedenlerine inmek ve anlamaya çalışmak,
  - Sonuçlardan kimin sorumlu olduğunu bulmak,
  - Bireylerin davranışlarının temeline inmek ve kişisel özelliklerini anlamaktır.
- Atıflar iç ve dış atıflar olarak ikiye ayrılır.

İçsel atıf; Bireyin davranışlarının kendi eğilimlerine göre şekillenmesidir. Dışsal yükleme, bireyin davranışını kendisi dışındaki faktörler tarafından şekillendirilmesidir (İnceoğlu, 2010: 13).

Haider'in atıf teorisinde üç önemli faktör olduğunu belirtti. Bunlar (İnceoğlu, 2010: 13):

- Kişinin yeteneği
- Kişinin niyeti
- Bireysel çaba

Bireysel çaba ve yetenek gözlenebilen davranışlar olsa da, bireylerin niyetlerini anlamak zordur. Bireyin/bireylerin niyetini anlamak için gözlemlenebilir davranışlarının sonuçlarına başvurabiliriz (İnceoğlu, 2010:13).

#### 2.2.5.4 Sosyal Güdülenme Kuramı

Literatürde tanımlanan faillik sinizminin öncüllerini özetleyen Eaton (2000: 90), sosyal bilişsel sürecin oldukça etkili olduğu sonucuna varmıştır. Dean vd. (1998: 349)'in örgütsel sinizm kavramsallaştırmasıyla mükemmel biçimde örtüştüğü düşüncesindedir. Nitekim bazı olumsuz olaylardan partinin sorumlu tutulması doğrudan partinin suçlanmasına yol açacaktır. Bununla birlikte, çalışanlar şirketi eleştirmek için makul bir temel bulamadıklarında, muhtemelen kurumsal hor görme olmayacaktır. Ayrıca sinizmin tek bir nedeni bile gelecekteki nedenlerin odağını benzer hale getirecek ve bu da sinizm ve bunun örgütteki sonuçlarının kemikleşmesi anlamına gelecektir.

Eaton (2000: 90) çalışmasında şaşırtıcı bir şekilde öfke ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını ileri sürmüştür. Diğer bir deyişle örgütsel sinizm arasındaki ilişki çok güçlüdür. Başka bir açıklama, öfkeli çalışanların örgütlerine karşı misilleme yapmayı hayal etmeleri, ancak bu tür davranışlarda bulunma cesaretinden yoksun olmaları olabilir. Bu nedenle, aşağılayıcı bir niyete, her zaman gerçekleşmeyebilecek davranışlara sahip olmak yeterli değildir.

#### 2.2.5.5 Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Crapanzano (1996: 45) tarafından geliştirilen bu teori, duyguların ve mevcut durumların bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturmaktadır. Bireylerin geçmiş yaşamlarında ya da örgüt dışında yaşadıkları duygusal deneyimlerin, mevcut örgütsel davranışlarını etkilediği de belirtilmektedir (Weiss ve Crapanzano, 1996: 45).

Bu olumlu ya da olumsuz olaylar, bireyin iş yaşamında bazı duygusal tepkiler vermesine neden olur. Bu durumun nedeninin örgütün haksız algılanması, iş doyumunun azalması, o gün ya da geçmişte yaşanan duygusal olaylar olduğu ileri sürülmüştür (Özdevecioğlu, 2004: 184).

#### 2.2.6. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

##### 2.2.6.1. Örgütsel Politikalar

Örgüt politikası, belirli bir sonuca ulaşma aşamasını etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve kişisel çıkarlara öncelik veren eylemler olarak ifade edilmektedir. Bu tür bir görüş, örgütsel hedeflerin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesinin sonucu olarak görülür. Örgütler, değişen amaç ve faydalar arayan topluluklardan ve bireylerden oluştuğu için, bireylerin veya grupların hedefleri ile örgütsel hedeflerin düzenli bir uyum içinde ilerlemesi olası değildir (Gelfand vd., 2011: 86).

Örgütsel politika, yararcılık, olumsuz duygular, rahatsızlık ve güven yoksunluğundan etkilenir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel siyaset ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (James, 2005: 35-36). Örgütsel sinizm ve örgütsel politika kavramlarının hem ortak yönleri hem de ayrı yönleri vardır. Örgütsel sinizm ve örgütsel politika algısı, örgütsel hayatta sıklıkla olumsuz bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavram ruhsal anlamda karakter, fayda ve ahlaksızlık şeklinde

algılanmaktadır. Örgütlerde sinik olan bireyler, örgüt siyasetini anlamış bireyler gibi örgütteki diğer bireyleri de eleştirirler.

Örgütsel siyaset ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde bazı farklılıkların yanı sıra bazı benzerliklerin de olduğu görülmektedir. Bir dizi çalışma, farklı geçmişlere sahip çalışanların siyasi bir ortama dahil olmaktan memnun olduklarını, siyasi ortamın faydalı olduğunu ve olumlu bir ortamda başarı getireceğini göstermiştir. Politik algılar, kişinin politik eylemleriyle ilgili öznel duyguları olarak tanımlanırken, sinizm ise işine karşı belirli bir davranış olarak tanımlanmaktadır (James, 2005:10-11).

### 2.2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı ilişki temelinde, tarafların algılarına bağlı olarak oluşan ve değişken bir yapıya sahip olan bir sözleşmedir (Mimaroglu, 2008: 151). Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin diğerine karşı verdiği söz ve yükümlülükleri yerine getirmemesi demektir. İşverenin işçiden beklediği, işçinin gerektiğinde iş tanımının dışına çıkması, fazla mesai yapması, işyerinde sadık ve dürüst çalışması ve en az iki yıl kurumda kalması iken, çalışanın istedikleri her şey; eğitim, yüksek maaş, iş güvencesi ve bir problemle karşılaştıklarında örgütten yeterli desteği görmesidir. Karşılıklı taraflar için bu istekler gerçekleşmediğinde, psikolojik bir sözleşme ihlali yaşanır. Psikolojik sözleşmenin taahhütlerini yerine getirmek, işverenin çalışana değer biçmesi ve saygı göstermesi anlamına gelir ki bu da çalışanın motivasyonunu artırır. Ancak psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda işçi ile işveren arasındaki ilişkide güvensizlikler ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda çalışan işverene inanamaz, işe olan sadakati düşer, örgüte daha sinik bakar, motivasyonu ve iş tatmini azalır, işten çıkma fikri aklına gelmeye başlar (Altınöz vd., 2011: 285). Bu tür sinik duyguların bir sonucu olarak, çalışanlar hayal kırıklığına düşebilir ve haklarını savunmak için işyerindeki olumsuz durumlar hakkında sendikalardan destek talep edebilirler. Johnson ve Q'Leary-Kelly (2003:639) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada hem örgütsel sinizm hem de psikolojik sözleşme ihlalinin taraflar arasında karşılanamayan istekleri içerdiği sonucuna ulaşmışlardır (Johnson ve K'Leary-Kelly, 2003: 639).

### 2.2.6.3. Örgütsel Adalet

Genel anlamda yorumlandığında örgütsel adalet çalışanları etkilemektedir. Çalışanların tepkileri kendi adalet duygularını yönetmekte ve örgüte karşı olumlu sinik durumlar geliştirmektedir (James, 2005: 37).

Örgütsel adalet; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet. Dağıtıcı adaletin teorik çerçevesi, Adams'ın eşitlik teorisidir. Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanların emek ve kazançları sonucunda gelişen sonuçlarla karşılaştırılır. Emek ve kazanç oranı arasında bir denge olmadığı algılanırsa, çalışanlar aldıkları kazancın adil olmadığından endişe duyarlar. Bu durum kişinin kendini kızgın, karamsar ya da suçlu hissetmesine neden olabilir (Söyük, 2007: 9).

Prosedür adaleti, ücret, terfi, çalışma koşulları ve çalışanların performansının değerlendirilmesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçülmesinde izlenen yöntem ve politikaların ne kadar adil olduğunu tespit eder. Kişilerarası adalet olarak da bilinen

etkileşim adaleti ile örgütlerde yönetim davranışlarının ve çalışanlara karşı nezaket düzeylerinin ne olduğunu gösterir. Çalışan tepkileri adalet algısını yönlendirmekte ve sonunda örgüte karşı sinik davranışlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaletsizlik; çalışma şevkinin kaybolması ve çabanın azalması örgütsel sinizmde artışa neden olur. Çalışanlar, yönetim kadrolarında ve örgütsel politikalarda bir ölçeğin sürekli olarak daha yüksek olduğunu hissettiklerinde, haksız veya taraflı bir yapıda olduklarını fark ettiklerinde olumsuz duygulara sahip olabilirler. Bu tür reaksiyonlar; işe geç kalma, erteleme ve düşmanca tutum ve davranışlar ortaya çıkabilir (Kalağan, 2009: 72-73).

### 2.2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Olumsuz durum olarak değerlendirilen örgütsel sinizm örgütlerde önlem alınmaması durumunda hem çalışanlar hem de örgütsel açıdan negatif sonuçlar doğurabilmektedir.

#### 2.2.7.1. Bireysel Sonuçları

Örgütlerde çalışanların isteklerinin yerine getirilmemesi sinizme sebep olmakta ve bu durumda bireylerin psikolojisini ve davranışlarını kötü yönde etkilemektedir. Örgütlerde sinizmin bireysel sonuçları ruhsal, bedensel ve davranışsal sonuçlar olarak üçe ayrılmaktadır. Çalışanların isteklerinin yerine getirilmemesi, çalışanlar arasında ruhsal ve duygusal sorunlara, depresyona, sinirliliğe ve hayal kırıklığına yol açmaktadır (Kalağan, 2009:79). Sinizm yaşayan bireyler depresif ruh hali, stres, mutsuzluk, uyku bozukluğu, gerilme, öfke gibi olumsuz durumlar yaşarlar. Örgütsel sinizm, çalışanların sadece ruh sağlığını bozmakla kalmaz, aynı zamanda fiziksel sağlıklarını da kötü yönde etkiler.

Bireylerin yaşadıkları duygusal yorgunluk, ruhsal olarak da bitkin düşmelerine ve çevrelerinde olup bitenlere karşı olumsuz tepkiler vermelerine sebep olmaktadır. Psikolojik ve bedensel rahatsızlıklar nedeniyle kişinin yaşam kalitesi azalabilmekte, devamsızlık çoğalmakta ve performansı azalmaktadır. Bireylerin kullandığı alkol ve sigara, örgütsel sinizmle ilişkili olduğu düşünülen kilo alma gibi sağlık problemlerine sebep olmaktadır (Kalağan, 2009: 80). Sinizm, çalışan davranışlarını etkilediği gibi psikolojik ve bedensel rahatsızlıkları da etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizm, çalışan çıkış hızının ve duyarsızlaşma davranışının çoğalmasına da yol açar (Polat ve Meydan, 2010: 15).

#### 2.2.7.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin yıkıcı etkileri, kurumlarda çeşitli şekillerde tezahür eder. Örgütsel sinizm sebebiyle, işgücünün performansı ve verimliliği azalır, bu da kurumun faaliyetlerine zarar verir. Çalışanlar, kariyerleri boyunca çeşitli deneyimler yaşarlar, bu da onların işlerine ve buldukları iş ortamına dair bir perspektif oluşturur. Bu tecrübeler, çalışanların farklı bilgiler ve duygular toplamasına yardımcı olur. Toplanan bu bilgi ve duygular, çalışanların işlerine veya çalıştıkları kurumlara karşı bakış açılarını şekillendirir (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017: 432).

Bu bakış açılarının genel adı iş tatminidir. İş tatmini düşük olan kişiler, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk yaşayarak performans ve verimlilik kayıplarına sebep olabilecek negatif davranışlar gösterebilirler. Örgütsel sinizmin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkisine dair birçok çalışma yapılmıştır ve sinizmin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Johnson ve O'learyKelly, 2003: 8).

Kurumlarda çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda, örgütsel sinizmin sebep olduğu yanıltma, hayal kırıklığı, öfke ve hiddet gibi duygular, tatmin duygularını etkiler. Örgütsel sinizm, çalışanların tükenmişlik hislerini ve kurumlara duydukları güveni de etkiler. Çalışanlar, iş yerinde güvenle ilgili bir sorun yaşadıklarında, bu durum sinik davranışlarını tetikler ve yoğunlaştırır. Günümüzün stresli ve tekdüze iş yaşamında, çalışanlar kendilerini yorgun hissederler. Tükenmişlik yaşayan bireyler, başarısızlık hissi, duygusal çöküntü, enerji kaybı, paranoya, irritasyon, sabırsızlık, kararsızlık gibi psikolojik sorunlarla karşılaşabilirler (Kaçmaz, 2005: 14).

Tükenmişlik sendromu yaşayan işçiler, işlerinden hoşlanmama, işe uyum sağlama sorunları, özgüven eksikliği ve işi terk etme eğilimi gibi belirtiler gösterirler. Birçok meslek dalında çalışanlar, genellikle diğer kişilerle yakın etkileşim içindedirler. Bu durum, çalışanların uzun süreli iş stresine maruz kalmalarına ve sonuçta işlerinden hoşlanmamalarına neden olur. İşinden hoşlanmayan çalışanlar genellikle kurumsal normları dikkate almazlar (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018: 605).

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramlarına bakıldığında, bu kavramlar arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar görülebilir. Her iki kavram da çalışanların negatif duygularını yansıtır. Ancak örgütsel sinizm, bireylerin iş yerine karşı hissettikleri olumsuz duyguları temsil ederken, tükenmişlik genellikle bireyin kendisine ve çevresine yönelik negatif duyguları ifade eder. Araştırmalar, bu iki kavram arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 643) yaptıkları çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizmi duygusal tükenmişliğe dönüştürdüğünü belirtmişlerdir. Örgütsel sinizm sonucu kurumlarda karşılaşılan başka bir durum da yabancılaşmadır. Yabancılaşma, kişinin çevresine ayak uyduramaması, çevre üzerindeki kontrolünün azalması ve bu kontrol ile uyumunun düşmesi olarak tanımlanır, bu da kişinin giderek daha fazla çaresiz ve yalnız hissetmesine yol açar. Örgütsel sinizm ile yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Akpolat ve Oğuz, 2015: 74).

Abraham (2000: 10) yabancılaşmayı kişisel sinizm, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi ile ilişkilendirmiştir. Örgütsel sinizmden kaynaklanan yabancılaşma, kurumlar için önemli bir sorundur. Yabancılaşmanın sebep olduğu yetersizlik ve tatminsizlik duyguları, işçiler arasında umutsuzluk hissine yol açabilir. Ayrıca, depresyon yaşayan çalışanlar, geleceğe dair beklenti veya hedefleri olmadığı için iş yerinde yüksek performans gösterme yeteneğini kaybederler. Bu durum, kuruluşlar için son derece risklidir.

## 2.3. Örgütsel Adalet

### 2.3.1. Adalet Kavramı

Adalet, adil olma durumunu ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, hakkın korunması, haksızlık yapılmaması, herkese hakkının verilmesi, adil davranılması, tarafsızlık ve insanlık gibi anlamlar içermektedir (Töremen ve Tan, 2010: 59). Adalet kavramı, geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve antik Yunan döneminde Herodotus, Aristoteles ve Sokrates gibi düşünürlerin eserlerinde geniş yer bulmuştur. Örneğin, Platon adaleti toplumsal huzursuzlukları gidermek için bir araç olarak tanımlarken, Aristoteles adalet kavramını ekonomik bir temele oturtmuş ve "dağıtıcı adalet" ve "telafi edici/ödüllendirici adalet" kavramlarıyla açıklamıştır. Halis ve Akova (2008: 457), adalet kavramını hukuk kavramıyla birlikte tanımlamış ve güç kaynağına sahip olanların haklarına saygı gösterilmesi olarak ifade etmiştir. Saunders ve Thornhill (2003: 360) ise adalet kavramını, çalışanların güven ve itimat duygularını yansıtan düşünceler olarak tanımlamışlardır.

Adalet kavramının araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklandığı bilinmesine rağmen, kavramın belirli alanlarda (siyaset, hukuk, yönetim, iktisat ve ilahiyat gibi) anlamı da farklılık göstermektedir. Örneğin, siyasal adalet kavramı, toplumdaki bireylerin hak, düşünce ve çıkarlarının devlet tarafından sağlanması olarak açıklanırken, felsefi olarak adalet, yaşam için etkili olan tüm unsurları iyileştirme çabası olarak tanımlanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Benzer şekilde, teolojik açıdan adalet kavramı, herhangi bir ayırım gözetilmeksizin bireyler arasında eşit muameleyi ifade etmektedir.

Sonuç olarak, adalet kavramının anlaşılması ve geliştirilmesinde farklı disiplinlerdeki araştırmacıların ve tanımların büyük rol oynadığı söylenebilir (Karaeminoğulları, 2006: 8).

### 2.3.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı toplumsal düzenin sağlıklı işlemesi için önemli kriterlerden biridir. Adalet, "doğruluk ve dürüstlük" anlamına gelen "adl" kökünden gelir ve toplumda iyinin, doğrunun, nezih ve eşitin yer aldığı bir kavramdır (Çakır, 2006: 42).

İşletmelerde adillik rolü örgütsel adalet kavramıyla örgütlerde yer bulmaya ve sosyal adaletin işletmelerde önemi geçtikçe daha çok artmaya başlamıştır (Turunç, 2011; 147). Türk Dil Kurumu'na göre adalet kavramı, "kanunla kazanılmış hakların herkes tarafından kullanılmasını sağlamak" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). İnsanlar arasında ortaya çıkan adalet kavramı, hayatlarını idame ettirebilmek ve toplumsal ihtiyaçlarına çözüm bulabilmek için toplu yaşama ve çalışma gerekliliğinden doğmuştur. İnsanların toplu halde hayatlarını sürdürürken elde ettikleri menfaatlerin adil bir şekilde dağıtılması adalet kavramını doğurmuştur (Atalay, 2005: 22).

İnsanlar sosyal yaşamda sosyalliğin bir göstergesi olarak çeşitli organizasyonlarda yer almaktadır. Sınırsız ve sürekli ihtiyaçlar karşısında sınırlı imkanların varlığı, insanların bu imkanlardan en aktif şekilde faydalanmasını sağlamıştır. Bu fırsatlardan yararlanmanın bir yolu, kaynakları bir sosyal gruba dahil ederek güvence altına alma fikridir. Bu ihtiyaçların yapı içerisinde paylaşılması adalet kavramını da ortaya çıkarmaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016: 23).

Örgütsel adalet, lider konumunda olan öğretmenlerin astları ile ilgili kararlarının ve tutumlarının astları tarafından olumlu görülmesidir. Diğer bir ifadeyle ödül-ceza, ücret ve terfilerin nasıl ve ne şekilde uygulanacağı, konulara ilişkin kararların nasıl alınacağı ve bu kararların öğretmenlere nasıl yansıtacağı öğretmen algısı olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel adalet, örgüt düzeyinde önerilen etkinliklerle birlikte ortaya çıkan maliyetlerin ve çıktılarının kurumdaki öğretmenler ve gruplar arasında nasıl dağıtılacağına ilişkin bir karar verme ve değerlendirme süreci olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010: 62).

Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın bilimsel anlamda sunduğu Theory of Equity'de kendine yer bulmuştur. Söz konusu teori, bilimsel çalışmalarda çok önemli bir rol oynamaktadır. Sermaye teorisine göre iki değişken vardır: yatırımlar ve sonuçlardır. Yatırımlar, bir öğretmenin eğitim düzeyi, deneyimi, yaşı veya performansı gibi kuruluşa kattığı değerlerdir. Sonuç, öğretmenin yatırımları karşılığında aldığı çeşitli kazanımlardır (terfi, maaş, sorumluluk vb.). İnsanlar, örgüte katkılarının boyutu ve elde ettikleri sonuçlarla ilgili beklenti içine girerler.

Örneğin, bir çalışan işini iyi yaptığını düşünüyorsa örgütten yüksek gelir bekleyecektir. Adams buna yaptırımlar ve sonuçlar arasındaki oran demektedir. Burada çalışan için önemli olan beklediğini alıp alamayacağıdır. Kurumdaki kişiler, kendi çalışmalarını diğer örgütlerdeki çalışmalarla karşılaştırarak elde ettikleri kazanımlar arasındaki farka göre bir algı geliştirirler. Süreç sonunda öğretmen kurumun adil olup olmadığı konusunda fikir sahibi olur. Özellikle bireylerin örgütsel düzeni sağlarken yaşayabilecekleri hak ihlalleri durumlarında oluşan örgüt karşıtı bakış açıları, örgütsel adalet kavramının işlevsel boyutunu ortaya koymaktadır. Böyle bir durumda öğretmenler okula karşı çeşitli davranışsal veya bilişsel yöntemlere başvurabilirler. Yine iş performanslarını düşürebilir, zam isteyebilir veya işten ayrılabilirler. Aksi takdirde, çalışan utanç veya suçluluk hissedebilir. Bu da öğretmenin daha çok öğrenmesini sağlayabilir (Özdevecioğlu, 2003: 162).

Herhangi bir okulda öğretmenlere yöneticiden memnuniyet düzeyleri, çalışma koşulları ya da ücret sorulduğunda verilen cevaplar genellikle örgütsel adalet türü içinde yer alan bir anlam taşımaktadır. Hak ettiğini alamama, hak ettiğinden fazlasını alma, kendinde hakkı görme gibi birçok ifade kişilerarası ilişkilerde örgütsel adalet kavramının boyutunu göstermektedir. Yapı olarak insanların astları ile ilgili kararları ve astlarına/üstlerine karşı davranışları adalet kavramının olumlu ya da olumsuz olarak işlendiğini ortaya koymaktadır. Olayın sonuçlandığı duruma göre kişi ya da kurumlar arasındaki ilişkiler boyut değiştirmekte; adalet kavramı değişen boyuta göre anlam kazanmaktadır. Öğretmen ve müdür arasındaki ilişkide karşılıklı güvenin kurulması ya da yok edilmesi örgütsel adaletin niteliğini de belirlemektedir. Adalet kavramını oluşturan unsurlar eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik üzere üçe ayrılır (Çakır, 2006: 45).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda farklı görüşler bulunmakla birlikte genel kabul görmüş adalet türleri dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 farklı tipte ele alınmaktadır. Bu kavramlar literatürde 3 tür adalet algısı olarak yer almakta ve kurumdaki öğretmenlerin inanç, değer ve tutumlarında önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel adalet, öğretmen-yönetici ilişkisinde ve kurumsal yapıda önemli bir yere sahiptir. Söz konusu konu, kurumsal işleyişin toplum üzerindeki dolaylı etkilerini de içeren geniş bir alanda kendini göstermektedir.

### 2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili literatüre baktığımızda adaletin kaç boyutunun incelenmesi gerektiği konusunda araştırmacıların fikir birliğine varamadıklarını görmekteyiz. Çeşitli tasnifler yapılmış olmakla birlikte uygulamada en çok kabul gören tasnifler dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti çalışmamızda inceleyeceğimiz tasnif olacaktır.

#### 2.3.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtıcı adalet, eşit sonuçlar elde etmek için eşit çabanın gerekliliğine dayanan eşitlik teorisine dahil edilmiştir. Dağıtım adaletinin uygulandığı bir işletmede, yöneticiler ödülleri ve cezaları performansa dayalı olarak dağıtır. Herkes aynı ödülü veya cezayı almaz. Verimliliği yüksek olanlar ya da olmayanlar, şirketin amaçlarına katkıda bulunanlar ya da katkıda bulunmayanlar bu oranlarla ödüllendirilir ya da cezalandırılır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Dağıtıcı adalet, bir işletmede alınan kararın adil olup olmadığı ile ilgilenir. Örneğin, dağıtım adaleti konusu ücret, terfi, ödül ve ceza gibi unsurların çalışanlar için ne kadar adil olduğudur. Çalışanların beklentisi, ödül ve cezaların dağıtımında herkese eşit davranılmasıdır (Karavardar, 2015: 140).

Diğer bir ifadeyle dağıtım adaletinin dayandığı konu, yöneticilerin çalışanlarına kaynak tahsisinde ve süreçleri yönetmede adil ve tutarlı davranmalarındır. Bireysel faydaları değerlendirirken dağıtım adaletini kendine göre değerlendirir ve elde ettiklerinin doğru ve tutarlı olup olmadığına odaklanır. Bu konudaki doğruluk kişiden kişiye değişir. Sonuç olarak kişilerarası dağıtımsal adalet konusunda kesin bir yargıya varmak mümkün olmayacaktır (Söyük, 2007: 10).

İşyerinde dağıtım adaletinin doğru algılanmasında işverenlerin büyük payı vardır. Yöneticiler, çalışanların performansı hakkında yeterli bilgiye sahipse, çalışanların faydaların dağıtılmasında adalete inanma olasılığı daha yüksektir. Aksine yöneticilerinin kendileri hakkında yeterli bilgi ve gözleme sahip olmadığını düşünürlerse dağıtım adaletinin yetersiz olduğunu düşünürler ve yöneticilerine daha az güvenirlir. Bu durumda yapılması gereken, iyi bir yönetim politikası geliştirmek ve çalışanlarla etkin iletişim kurarak dağıtım adaletinde daha başarılı olmaktır (Uçar, 2016: 45).

Çalışanlar, ücretlerinin adil olup olmadığını değerlendirmek istediklerinde, benzer işi yapan çalışanların ücret düzeylerini karşılaştırma eğilimindedir. Eşit veya yakın ücretlerin varlığı, kişilerde adil bir dağılım hissi oluştururken, farklı ücretlerin gözlenmesi çalışanlar arasında adalet algısının sarsılmasına yol açabilir (Yıldırım, 2007: 256).

Çalışanlar, dağıtım adaletinin adil olmadığına inandıklarında, örgüte bağlılıklarında azalma gözlenir. Bu durumda, çalışma isteği azalır, performans düşer, iş arkadaşlarıyla etkileşim azalır, işten ayrılma isteği artar, yapılan işin kalitesi düşer ve stres seviyesi yükselir. Tüm bunların önlenmesi için ahlaki ve etik açıdan dağıtım adaletinin sağlanması gereklidir (Akyüz, 2013: 12).

### 2.3.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, bireysel kararların adilliğiyle ilgili olan karar verme sürecini ifade eder. Bu kavram, terfi, ücret, maddi imkanlar ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu açıklar (Işık vd., 2012: 256).

Çalışanlar, bu süreçlerde kendilerini etkili hissettiklerinde süreçleri adil olarak algırlarlar. Kendi katkılarının olduğuna inanan bir birey, beklenmedik bir sonuçla karşılaşsa bile daha olumlu bir değerlendirme yapacaktır. Başka bir deyişle, çalışanların bireysel olarak süreçlere katılmaları, sessiz kalmaları gereken süreçleri bile istedikleri gibi olmasa da daha adil olarak algılamalarına yardımcı olur. Dağıtım adaleti, çalışanların davranışları sonucunda alacakları ödülleri garanti ederken, işlem adaleti ise ödülün elde edilme sürecini ve şeklini belirlemede çalışanın görüşünü içerir (Sevimli ve İşcan, 2005:58)

Dağıtıcı adaletin maddi kazanç beklentilerinden farklı olarak, prosedür adaleti entelektüel katılımı sağlar ki bu da dağıtım adaletinin yetersizliğini prosedür adaletinin açıklayabildiği anlamına gelir (Akduman vd., 2015: 4).

Çalışanların adil bir karar alma süreci olduğuna inanmaları için o işletmede bazı kuralların uygulanması gerekir. Süreçlerin adil olmasına katkı sağlayan kurallar şu şekilde ifade edilebilir:

- Tutarlı olmak, karar alma süreçlerinde zamana ve kişilere göre değişiklik yapmadan tutarlı olmak demektir.
- Tarafsızlık, çalışanlara uygulanan yöntem ve tahsislerin önyargısız yapılmasıdır.
- Doğruluk, alınan kararlarda kullanılan bilgilerin doğruluğunu ifade eder.
- Düzeltilebilirlik, çalışanların alınan kararlar hakkında söz hakkına sahip olması ve değişiklik isteyebilmesi anlamına gelir.
- Temsil, bir temsilci seçmek ve çalışanları etkileyen konularda kararlara katkıda bulunmak anlamına gelir.
- Etik olmak, çalışanların değerleri ile alınan kararların aynı ahlak içinde örtüşmesi demektir (Kuzucu, 2013: 14).

Örgütsel adaleti açıklamaya yönelik çalışmaların sayısı arttıkça işlemsel adaletin yeterli olmadığı görülmüş ve etkileşimsel adalet boyutu ortaya çıkmıştır.

### 2.3.3.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti çalışmaları ilerledikçe, adalet kavramının insan davranışsal boyutu öne çıkmaya başlamıştır. Yönetici-çalışan ilişkisi, çalışanların adalet beklentileri ve kurum içindeki kişilerarası ilişkilerin önemi arttıkça, iletişimsel etkileşim adaleti araştırmaları da yapılmaya başlanmıştır. Etkileşim adaletinde, çalışanlar arasındaki iletişim öne çıkarılmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişim veya çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin adil olup olmadığı tartışılmaktadır. Yöneticilerin

çalışanlara yönelik tutumu ve iletişim kalitesi gibi sosyal davranış boyutunu ifade etmektedir.

Etkileşim adaletinde, çalışanlar için önemli olan kendilerine nasıl davranıldığıdır. Kaynakların dağıtımını sırasında yeterli bilginin verilmesi, yöneticilerin bu süreçlerde saygılı ve nezaketli davranmaları beklenen davranışlardan biridir. Kısacası, örgütteki uygulamaların insani yönünü ele alır. Etkileşim adaletinin sağlanması için Biss ve Maughan tarafından 1986'da ana hatları çizilen dört temel kural bulunmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 18):

- Dürüstlük, yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst olması ve hile yapmaktan kaçınması anlamına gelir.
- Saygı, yöneticilerin kaba ve saygısız davranışlardan uzak durması demektir.
- Uyum, yöneticilerin kişisel olabilecek sorulardan kaçınması ve önyargılı kavramlardan kaçınması anlamına gelir.
- Gerekçe, yöneticilerin çalışanlara alınan kararlar hakkında yeterli bilgi vermesi gerektiğini belirtmektedir.

Greenberg bu dört kuralı iki gruba ayırdı. Gerçeği ve gerekçelendirmeyi bilimsel adalet olarak, saygı ve görgü kurallarını kişilerarası adalet olarak ele aldı. Bilgi adaleti; Terfi, ücret gibi menfaatlerin dağılımını, dağıtım kararlarının nasıl alındığını ve bu kararların çalışanlara nasıl iletildiğini ifade eder. Kişilerarası adalet ise yöneticilerin alınan kararları çalışanlara nasıl iletmediği ile ilgilidir. Çalışanların yöneticilerinin adil olduğunu düşünmeleri için önyargısız ve saygı çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Etkileşim adaletiyle etkili iletişim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

### 2.3.4. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları

#### 2.3.4.1. Örgütsel Güven

1950'lerde bilim insanları, güvenin önemini yönetsel ve örgütsel etkinlik için bir ön koşul olarak kabul ettiler. Daha sonra araştırmacılar, kişilerarası güvenin bireysel, grup ve örgütsel sonuçlar (bireysel performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, problem çözme ve işbirliği gibi) üzerindeki olumlu etkisini bulmuşlardır. Günümüzde güven, sosyal sermaye oluşturmayı, çalışanların hesap verebilirliğini artırmayı ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir girişim olarak önemli bir konu olarak yeniden ortaya çıkmıştır (Thomas vd., 2009: 287).

Örgütsel güven, işverene duyulan güven ve destek duygusudur ve işverenin dürüst olacağına ve yükümlülüklerini yerine getireceğine olan inancı ifade eder. "Güven, tüm ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tuttuğu ve onlara özgüven duygusu verdiği düşünülmektedir. Güven kırılğan bir şeydir, bir kez kazanıldığında genellikle kaybedilebilir, ancak yavaş bir hızda büyür (Mishra ve Morrissey, 1990:444).

Schoorman, Mayer, Davis (2007: 347) güveni, "bir tarafın diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteği" (Schoorman, Mayer, Davis, 2007:347) olarak tanımlamaktadır. Bu güvenlik açığı, diğer tarafın hareket etme ve buna göre hareket etme

niyetiyle ilgili belirsizlik riskinden kaynaklanmaktadır. Tarafların birbirine bağımlı olduğu ve taraflardan birinin diğer taraftan yararlanamadığı durumlarda kırılabilirlik derecesi artar (Gill vd., 2005: 288);

Mayer vd güven tanımları, örgütsel literatürde yaygın olarak kabul edilen bir tanım haline gelmiştir. Algıya dayalı güven, bir bireyin yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğinin rasyonel bir değerlendirmesini tanımlar ve bu nedenle, o kişinin güvenilirliğine ve yeterliliğine olan inancını yansıtır. Buna karşılık duygusal güven, bireyler arasındaki ortak ilgi ve kaygılardan kaynaklanan duygusal taahhütleri yansıtır (Aryee vd, 2002; 271).

Güven, ilgili taraflar arasında çıkarların (faydaların) değiş tokuşuyla oluşur. Başarılı sosyal mübadeleler, bağlayıcı bir yazılı anlaşmanın olmadığı belirsiz yükümlülükler içerdiğinden güven inşa eder. Bu, karşılıklı desteğin ve ilişkiye yatırımın önemli bir göstergesidir (Neves ve Caetano, 2006, 353).

#### **2.3.4.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak White tarafından incelenmiş ve daha sonra Porter, Stiers, Becker, Allen ve Meyer, Mowday tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık tanımlarından da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütte uzun süre kalmaları nedeniyle örgütten ayrılma durumuyla nasıl başa çıkacaklarını bilmediklerinde ortaya çıkar. Çalışan, yıllardır alıştığı ortamdan uzaklaşmak istemez ve örgütüne sadakat davranışını sürdürür. Tutumsal bağlılık, bir çalışanın örgüte duygusal ve ahlaki bağlılığıdır. Çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedeflerinin önüne koyar. Tutumlara bağlılık göstererek örgütte bulunmaktan mutluluk duyar, amaç ve görevlerini örgütün amaç ve görevleri çerçevesinde şekillendirir ve bu durumdan çıkmak istemez.

#### **2.3.4.3. Yüksek Performans**

Performans kavramı, Türkçede başarı derecesini ifade eden İngilizce "performans" kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram, çeşitli unsurları içeren bir kavram olarak karşımıza çıkar. Başka bir tanıma göre, başarı iş yerinde elde edilen sonuçlar ve çalışanın belirlenmiş koşullar içindeki davranışıyla ilgilidir. Performans, çalışanın belirli bir zaman diliminde iş yeriyle ilgili olarak elde ettiği sonuçları ifade eder. Performans kavramı, genel anlamda amaçlı ve planlı bir faaliyetin sonucunda elde edilenleri niceliksel veya niteliksel olarak belirlemek için kullanılan bir kavramdır (Akal, 2000: 1).

Çeşitli faktörler, çalışan performansını etkiler. Bunlar arasında çalışanların kişisel özellikleri ve zaman içinde kazandıkları deneyimler, fiziksel ve zihinsel yetenekleri, bilgi ve beceri düzeyleri, kendi yeteneklerini keşfetme istekleri yer almaktadır. Aynı zamanda, yönetim politikaları, çalışma koşulları ve örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevre gibi örgütsel faktörler de performans üzerinde etkilidir. Performans, birbirleriyle ilişkili çeşitli faktörlerden oluşan çok yönlü bir yapıdır. Performans, örgütün stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarıyla güçlü bir ilişkiye sahiptir (Öztürk, 2006: 12).

Performans, belirli bir süre boyunca önceden belirlenmiş standartlara göre üretilen mal, hizmet ve ürünleri ifade eder. Performans kavramı, verimlilik, etkililik, çıktı ve çalışan yetenekleri gibi kavramlar arasındaki etkileşimi ifade eder. Performans, üretim araçları ile üretim miktarı arasındaki ilişkiyi ifade eder.

#### 2.3.4.4. İş Tatmini

İş doyumunu, sosyal bilimciler için en ilginç konulardan biridir. Cranny ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada, 1992 yılında iş doyumunu ile ilgili çalışmaların sayısının 5000'in üzerinde olduğu bildirilmektedir. İş doyumunu ile ilgili dikkat çeken bir diğer nokta da kavramın ortaya çıktığı günden bu yana farklı yaklaşımlarla ele alınmış olmasıdır. Ancak nasıl ölçülürse ölçülsün, iş doyumunu nihayetinde insan deneyimlerini ve duygularını ve deneyimleri yaşayan kişinin işi ve çalışma ortamı ile ilişkisini yansıtır. Diğer bir deyişle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda yaptığı iş, şirket ve çalışma ortamı ile ilgili birtakım deneyimleri vardır. Çalışma hayatları boyunca gördükleri, yaşadıkları ve aldıkları sevinçler ve üzüntüler olacaktır. İş doyumunu bu tutumun genel yapısını oluşturmaktadır (Erdoğan, 1999:231).

#### 2.3.5. Örgütsel Adaletsizliği Sonuçları

##### 2.3.5.1. Örgütsel Yabancılaşma

Batı dillerinden dilimize "yabancılaşma" kavramı geçmiştir. Kavramın kökü Fransızca "alene", İspanyolca "alienado" ve İngilizce "alienist" kelimelerine dayanmaktadır. Bu kelimeler kendinden kopmuş bir insanı anlatmak için kullanılmaktadır (Fromm, 1996: 50).

Nitekim Demirer ve Özbudun (1998: 96) yazılı tarih kadar eski olan ve ilk kullanımında dini bir karaktere sahip olan yabancılaşma kavramını 'esrime', 'kendinin dışında olma' olarak tanımlamaktadır.

Örneğin, Marx'a (2000: 8) göre yabancılaşma, "insanı kendi faaliyetinin ürünlerinden, üretici faaliyetin kendisinden, içinde yaşadığı doğadan, kendisinden, özel doğasından, insanlıktan ve diğer insanlardan yabancılaştıran bir eylemdir."

Püsküllüoğlu (2000: 9) ise yabancılaşmayı "bireyin kendi imal ettiği nesnelere ve emek ürünleri tarafından boyunduruk altına alınarak, boyunduruk altına alınarak kendi sorunlarına, çevresine, toplumsal ve insan doğasına yabancılaşması" olarak tanımlamaktadır. Aldemir'e (1983: 66) göre, "yabancılaşma, bir sosyal sistemdeki insanların davranışlarının, elde etmek istedikleri sonucu veya sonuçları ne ölçüde etkileyebileceğine olan inançlarıdır."

Hoşgörür (1997: 8) ise yabancılaşma kavramında çalışanın eylemlerine vurgu yaparak yabancılaşmayı bir "zayıflık durumu" olarak tanımlamaktadır. Ona göre yabancılaşma, "çalışanların kendini gerçekleştirme ve kişilik gereksinimlerinin bulunmadığı durumlarda yaşadıkları güçsüzlük halidir." Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yabancılaşma kavramının tanımına ilişkin hem kavramın kapsamının genişliğinden hem de kavramın tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrimden kaynaklanan

farklı yaklaşımlar söz konusudur. Yabancılaşma kavramının tanımlanmasındaki farklı yaklaşımlar, yabancılaşma sürecinin açıklanmasına da yansımıştır.

Yirmi birinci yüzyılda dünya hızlı değişimler yaşar. Herkesin kabul ettiği gerçek, çağımıza her alanda hızlı değişim ve gelişmelerin damgasını vuracağıdır. Ülkeler bu değişim ve gelişmeleri takip ettikleri oranda gelişmiş ülkeler arasında yer alacaktır.

### 2.3.5.2. Örgütsel Çatışma ve Stres

İnsanların toplum içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için belli bir düzen için güçlerini birleştirerek yaşamlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu nedenle insanlar belirledikleri hedeflere ulaşmak için örgütlere katılmakta ya da yeni örgütler kurmaktadır. Bu örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve işleyişlerinde herhangi bir aksama olmaması için de yöneticilere ihtiyaçları vardır. Örgütün varlığının ve işleyişinin sağlanmasından sorumlu olan yöneticiler, aynı zamanda örgütte ortaya çıkan irili ufaklı pek çok sorunla da ilgilenmeye çalışırlar. Örgütlerde ortaya çıkan sorunlardan biri de örgütsel çatışmadır (Aksu, 2003: 100).

Örgütsel çatışmanın sınırlı bir tanımını vermek son derece zordur. Bunun nedeni örgütsel çatışmanın çok farklı olmasıdır; Ortamlarda, sebeplerde ve mertebelerde ortaya çıkabilecek bir ihtimal halidir. Uluslararası çatışmalardan, yarışmalardan, öfkeden, nefretten, karşıt fikirlerden vb. çatışmaların pek çok nedeni olabilir (Koçel, 2001: 100).

Kelime anlamı olarak çatışma; kişilerarası çatışma, huzursuzluk, tutarsızlık ve anlaşmazlık anlamına gelir. Bu sorunlar zaman zaman meydana gelir; bireyler arasında, gruplar arasında ve organizasyonlar arasında gerçekleşebilir. Bennis ve ark. uygarlık düzeyinde kötü muamele, hümanizm karşıtlığı, yıkım, bağınazlık, anakronizm, alçaltma ve akıl dışı davranış olarak tanımlamışlar ve ayrıca yaratıcılığı, gelişmeyi ve akılcılığı ifade ettiğini belirtmişlerdir (Can, 2005: 64).

Wall ve Callister'a göre çatışma tanımı; fikir ayrılıklarını, kötü ruh halini, düşmanca tavır ve tutumları yani insanların günlük hayatlarında karşılaşmak istemedikleri durumları ifade eder. Örgütsel çatışmaya bakıldığında; kişi veya grupların çıkarlarının karşı tarafça olumsuz etkilenmesidir. Organizasyonda meydana gelen çatışmalar; fikir farklılıkları, kültürel farklılıklar, algı farklılıkları vb. pek çok nedenle ortaya çıkabilmektedir (Tokat, 1999: 27).

Burada önemli olan, yöneticilerin örgütte meydana gelen çatışmalara nasıl tepki verdiğidir. Yönetici çatışmayı yönetirken; çatışmayı göz ardı etmemeli, çatışmayı anlamlandırmalı ve çatışmayı sonlandırmak için hangi çatışma yönetimi yöntemini kullanacaklarını belirlemelidirler. Yönetici bu yolu belirlerken çatışmayı en hızlı şekilde ve örgütün çıkarları doğrultusunda bitirmeye çalışmalıdır (Ertürk, 1994: 122).

Stres kavramı günümüzde "tıp" alanında yaygınlaşsa da "biyoloji", "psikoloji", "yönetim" ve "davranış bilimleri" gibi alanlarda da sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada stres kavramının çok boyutlu olması, birçok farklı disiplin açısından farklı stres tanımlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır (Kutanis, 2012: 216).

Stresin fizik ve mühendislikteki güncel kullanımına dayalı olarak ilk ve en genel tanımı “vücudun herhangi bir talebe spesifik olmayan tepkisi” olarak ifade edilebilir (Selye, 2013: 15).

Stres, "bir yanda kişinin özellikleri, diğer yanda çevresel olayın doğası dikkate alınarak, kişi ve çevre arasındaki ilişki"; "kişinin yaşamın gereklerini yerine getirirken tüm vücudunu olumlu ya da olumsuz etkilemesi muhtemel bazı iç ve dış etkenlere gösterdiği tepki" olarak tanımlanabilir. Tehlikeli çevre koşullarına uyum sağlamamızı sağlayan fiziksel ve psikolojik bir durum olan stres, “kişinin mutluluğunu tehdit eden veya ona meydan okuyan bir duruma gösterdiği uyumsuz tepki” olarak ele alınmaktadır (McShane ve Glinow, 2017: 108).

### 2.3.5.3 Çalışan Sağlığı

İşletmelerde, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal durumlarını iyileştirmeyi, çalışma koşullarını düzenlemeyi ve fiziksel, ruhsal ve sosyal durumlarına uygun işlere yerleştirmeyi hedefleyen bir bilim olarak, tıp, mühendislik ve insan kaynakları yönetimi disiplinleriyle ilgili olarak tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 173).

Çalışanların sağlık kapasitelerini en üst düzeye çıkarmak, onları çalışma koşullarının olumsuz etkilerinden korumak ve iş ile işçi arasında uyumu sağlamak amaçlanır. DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) tarafından çalışanların sağlığı; sadece fiziksel olarak değil, ruhsal ve sosyal açıdan da tam bir iyilik hali olarak tanımlanmaktadır (Altinel, 2015: 6).

Başka bir tanıma göre çalışan sağlığı; işin yol açtığı zorluklarla başa çıkan çalışanlar ve bu işi yapanlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Demircioğlu, 1997: 194).

Çalışan sağlığı, çalışanların gelir durumu, ülkenin enflasyon oranı, işsizlik, iş güvencesi ve sosyal güvenlik durumu, sağlıkla ilgili güvence, çalışma saatleri, örgütlenme özgürlüğü, kişisel farklılıklar, barınma ve ulaşım imkanları gibi birçok faktörden etkilenebilir (Pala, 2000: 3).

## 2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

### 2.4.1. İş Yaşam Dengesi Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Korkmaz ve Erdoğan (2014) tarafından yürütülen "İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi" başlıklı çalışmada, Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü'nde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığı artırdığı, çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyetini artırdığı tespit edilmiştir.

Ballica (2010) tarafından gerçekleştirilen "İşgörenlerin İş-Yaşam Dengesi Algılamaları ile Cinsiyet Roller ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme" başlıklı çalışmada ise bir şirketin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, daha aktif, daha akılcı davranan, benlik

saygısı yüksek ve empati becerisi güçlü bireylerin iş-yaşam dengesini daha başarılı bir şekilde sağladığı, pasif, duygusal ve agresif özelliklere sahip bireylerin ise iş-yaşam dengesinde daha zorlandığı belirlenmiştir. Ayrıca, evli ve çocuksuz bireylerin, bekarlara kıyasla daha güçlü bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından yürütülen "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları" başlıklı çalışmada, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Niğde şehir merkezindeki 13 ilköğretim okulundan rastgele seçilen 401 sınıf öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Araştırma, genel tarama modelini kullanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, sınıf öğretmenlerinin okullarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları olumlu yöndedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet ve mesleki kıdem açısından farklılaşmadığı, ancak eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öte yandan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı, ancak mesleki deneyime göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel güven algısıyla ilgili olarak, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı, ancak mesleki deneyime göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kılıç (2015) ise "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki" başlıklı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Bitlis ilinde bulunan ortaokullarda görev yapan 888 yönetici ve öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif ve önemli bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel adalet düzeyi yüksek olan işyerlerinde algılanan iş doyumunun de yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

İşcan ve Sayın (2010) ise "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" başlıklı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, Türkiye'nin önde gelen bir şirketinde çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

#### 2.4.2. Sinizm ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Girgin ve Gümüşeli (2018) Anadolu'da mesleki ve teknik ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algıları "orta" düzeydedir. Korelasyon bulgularına bakıldığında örgütsel adalet ile sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm algısı azalmaktadır.

Ergen ve İnce'nin (2017) farklı türdeki ilköğretim okullarında (ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokulu) görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını farklı değişkenler açısından inceledikleri çalışmada veriler, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen "örgütsel sinizm ölçeği"; genel örgütsel sinizm algısını kararsızım (2,83) düzeyinde belirlemiştir. Değişkenlere ilişkin bulgulara bakıldığında cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretmenlik branşı ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmazken okul türüne göre aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ortaokullar örgütsel sinizm algısının en yüksek olduğu kurumlar olarak ortaya çıkmıştır.

Kasalak ve Güneri (2017), Afyon il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, aralarında orta düzeyde ve olumsuz yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet. Örgütsel sinizm arttıkça adalet algısı da artmaktadır. Örgütsel bağlılığı yordama açısından her boyut için ayrı bir regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılığın alt boyutu için Etkileşimsel Adalet, Duygusal Sinizm ve Davranışsal Sinizm anlamlı yordayıcılar iken, Dağıtıcı Adalet ve Bilişsel Sinizm duygusal bağlılığın anlamlı yordayıcıları değildir. Devam bağlılığı alt boyutuna ilişkin olarak, Duygusal ve Davranışsal Sinizm alt boyutlarının devam bağlılığının anlamlı yordayıcıları olduğu, örgütsel adalet alt boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özcan (2014), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Alınan verilerin değerlendirilmesi ışığında; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üstüne üstlük; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kıdem) arasında eğitim düzeyi ve çalıştıkları okul türü dışında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Mousa (2017), ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamış ve öğretmenlerin sinizmi en çok duygusal sinizm alt boyutunda yaşadığını; ayrıca, duygusal sinizmin öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin önemli bir yordayıcısı olduğu ve bilişsel sinizmin devam bağlılığını yordamada en baskın değişken olduğu bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Belirsizlik, umutsuzluk ve düşük güvenlik inançları, öğretmenlerde sinizm duygularına neden olmakta ve bağlılık düzeylerini düşürmektedir.

Yim ve Moses (2016), öğretmenlerin sinizminin eğitimsel gelişimdeki değişimlere aracılık etkisini iş tatmini ve örgütsel faktörler bağlamında araştırmaktadır. İlk ve orta okullarda görev yapan 628 öğretmenden elde edilen verilerin analizi sonucunda, sinizmin örgütsel faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur. Örgütsel sinizm öğretmenlerin iş doyumunu azaltan bir değişken olarak bulunmuştur.

Barnes (2010) örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki negatif ilişkilerde ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkilerde pozitif psikolojik mutluluk ve pozitif duygulanım kavramlarının aracılık etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. 473 çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre, sinik tutumlara sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve etkinliklere katılma olasılıklarının düşük, işten ayrılma niyetlerinin ise yüksek olduğu belirlendi. Pozitif duygusallığı yüksek olan çalışanların ve eğitimsel mutluluk yönelimine sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmüştür.

James (2005), öncüller, aracı değişkenler ve sonuçların bütüncül olarak değerlendirilmesini sağlayacak kavramsal bir "örgütsel sinizm modeli" geliştirmek

amacıyla yaptığı araştırmasında, psikolojik sözleşme ihlalleri ile birlikte "İşyeri Algıları" başlığı altında örgütsel adalet algısını incelemiştir. Örgütsel politika algısı ve algılanan sosyal destek, örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bulgular, çalışanların örgütsel adalet algıları ile sinizme yönelik tutumları arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel sinizm ile tükenmişlik, verimliliği düşürücü davranış ve uyum davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

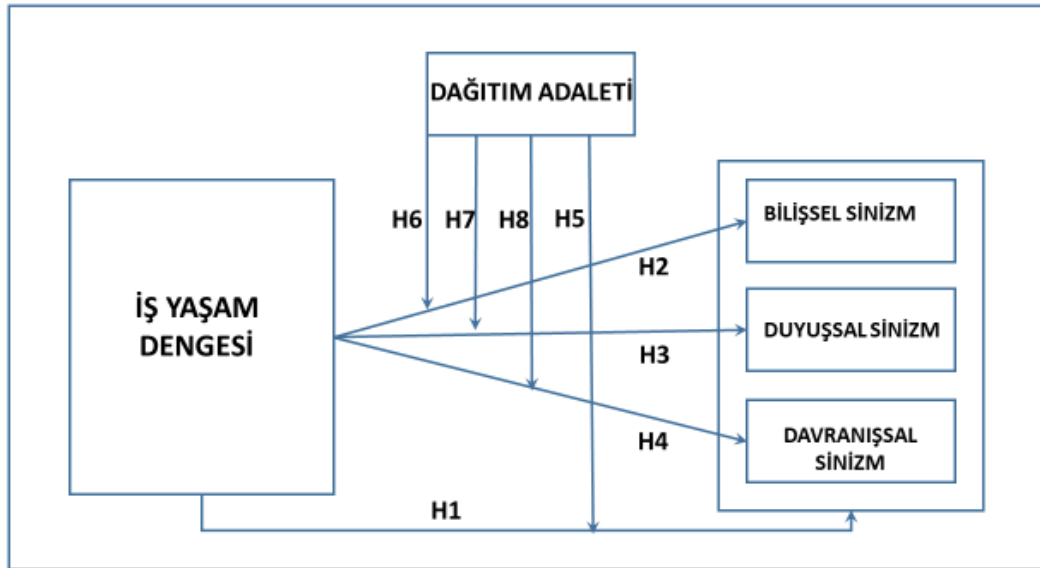
#### 3.1. Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların sinizm (S) düzeyleri onların yaş, cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları kuruma, sendikalılık durumuna, eğitim düzeylerine ve çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş yaşam dengesi (IYD) düzeyleri onların yaş, cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları kuruma, sendikalılık durumuna, eğitim düzeylerine ve çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların IYD ile Sinizm düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların IYD ile Sinizm düzeyleri arasındaki ilişkide dağıtım adaletinin düzenleyici rolü var mıdır?

#### 3.2. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 8 hipotez aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyi bilişsel sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyi duyuşsal sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyi davranışsal sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi bilişsel sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi duyuşsal sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi davranışsal sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları Antalya ilinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarıdır.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi (Metadoloji)

#### 3.4.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya'daki sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Antalya merkezde faaliyet gösteren sağlık kurumları çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 3500 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenlilik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 346 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 368' i geri dönmüş ve 355 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 veri seti çıkartılmış ve 349 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	3500	5000	10000 000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	346	357	384

**Kaynak:** Sekaran, 1992: 253

Demografik özelliklere ait bilgiler Tablo 2 de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	%
<b>Yaş</b>	18-25	37	10,6
	26-35	104	29,8
	36-45	123	35,2
	46-55	63	18,1
	56 ve üstü	22	6,3
<b>Eğitim</b>	Lise	61	17,5
	Lisans	177	50,7
	Y.Lisans	66	18,9
	Doktora	45	12,9
<b>Medeni Durum</b>	Evli	215	61,6
	Bekar	134	38,4
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	213	61
	Erkek	136	39
<b>Sektör</b>	Kamu	156	44,7
	Özel	193	55,3
<b>Sendikallik durumu</b>	Sendikalı	117	33,5
	Sendikalı değil	232	66,5
<b>Çalışma Süresi</b>	1 -3	45	12,9
	4-7	60	17,2
	8-12	70	20,1
	13-20	89	25,5
	21-30	65	18,6
	31 ve üstü	20	5,7

### 3.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, sağlık kurumu çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 41 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise; 5 sorudan oluşan **dağıtım adaleti**, 14 ifadeden oluşan **sinizm** (3 boyut) ve 15 ifadeden oluşan **iş yaşam dengesi** (3 boyut) ölçekleri bulunmaktadır.

#### 3.4.2.1. Dağıtım Adaleti Ölçeği (DA)

Çalışanların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan üç boyutlu (prosedür adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti) örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Dağıtım adaleti düzeylerini değerlendirmek üzere ölçeğin 5 maddeli dağıtım adaleti boyutu kullanılmıştır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı dağıtım adaleti için .91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin çok sayıda Türkçe çevirisi ve kullanımı mevcuttur. Bu çalışmada Çelik ve arkadaşları (2014) da kullanılan ölçek kullanılmıştır.

Dağıtım adaleti ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde 5 madde tek boyutta toplanabilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 3 de sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans %70 dir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum iyiliği standartları Tablo 4 de sunulmuştur. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3. Döndürülmüş Faktör Matrisi**

	Bileşenler
	1
D10	0,889
D11	0,855
D8	0,839
D9	0,836
D7	0,771

**Tablo 4:** Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	4-5
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$
TLI	$\geq 0.95$	0.94-0.90

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2010: 37

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. düzey uyum iyi değerleri Tablo 12 de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

	X <sup>2</sup>	df	CMI N/ DF	GFI $\geq .85$	AGFI I $\geq .80$	CFI $\geq .90$	NFI $\geq .90$	TLI $\geq .90$	RMSEA A $\leq .08$
Değişkenler			$\leq 5$						
<b>1.Dağıtım Adaleti (I.düzye)</b>	151	50	3	0.93	0.90	0.92	0.92	0.92	0.07

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

### 3.4.2.2 Örgütsel Sinizm Ölçeği (S)

Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyini belirlemek üzere 14 maddelik ilk hali ile 1997 senesinde Brandes tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonra Brandes, Dhanwadkar ve Dean tarafından (1999) tekrar ele alınıp davranışsal boyuta ait bir madde elenerek 13 maddelik bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu çalışmada Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından geçerlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dağılımı aşağıdaki şekilde belirtilen bilişsel ( 5md), duyuşsal (4 md.) ve davranışsal boyutlara(5 md.) ait sorular yer almaktadır. Kullanılan ölçek orijinal ölçek olup 5’li Likert tipindedir ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .87, .91, .84 ve toplam güvenilirlik .91 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağlamadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda tek boyutta ele alınan analizde ise ölçek tek boyuta tüm maddeleriyle uyum sağlamıştır. (Tablo 7). Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları Tablo 6 ve 7 de sunulmuştur. Üç boyutlu ölçekte açıklanan toplam varyans %53 dır. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 8’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel sinizm 74 olarak bulunmuştur.

**Tablo 6.** Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
S2	0,837		
S1	0,796		
S3	0,788		
S4	0,753		
S5	0,736		
S9		0,818	
S10		0,744	
S7		0,739	
S8		0,702	
S6		0,693	
S11		0,567	
S12			0,873
S13			0,833
S14			0,648

**Tablo 7.** Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşenler
S6	0,837
S7	0,829
S9	0,811
S4	0,784
S5	0,783
S3	0,772
S10	0,755
S2	0,74
S8	0,728
S1	0,713
S11	0,672
S14	0,656
S13	0,598
S12	0,441

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 8 sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir.

**Tablo 8.** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

		X <sup>2</sup>	df	CM IN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGF I ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
Değişkenler										
<b>1.Örgütsel (I.düzye)</b>	<b>sinizm</b>	138	70	1,9	0,93	0,90	0,97	0,93	0,96	0,07

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

### 3.4.2.3. İş Yaşam Dengesi Ölçeği (IYD)

Sağlık çalışanlarının IYD düzeylerini belirlemek için Hayman (2005). tarafından geliştirilen ve 3 boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. IYD ölçeğinin birinci alt ölçeği 5 maddeden oluşan “Kişisel hayata müdahale” (IYD\_K), ikincisi 5 maddeden oluşan “iş yaşamına Müdahale (IYD\_W)” ve yine 5 maddeli “iş yaşamı iyileştirme” ölçeğidir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Dolai (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstü olarak tespit edilmiştir.

IYD ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 2 madde çıkarıldığında ( md.6 ve md.7) üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. İncelendiğinde bu iki maddenin iş ve yaşam konusunda karışıklık oluşturduğu görülmektedir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans % 71 olarak bulunmuştur. KFA sonuçları Tablo 9 da sunulmuştur.

Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 10’ de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda IYD ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .90, 84, .83 ve toplam ölçek için.92 olarak bulunmuştur.

**Tablo 9. Döndürülmüş Faktör Matrisi**

Bileşenler			
	1	2	3
<b>D4</b>	0,823		
<b>D2</b>	0,81		
<b>D3</b>	0,799		
<b>D5</b>	0,78		
<b>D1</b>	0,752		
<b>D14</b>		0,811	
<b>D12</b>		0,761	
<b>D13</b>		0,7	
<b>D15</b>		0,675	
<b>D10</b>			0,866
<b>D11</b>			0,823
<b>D8</b>			0,585
<b>D9</b>			0,511

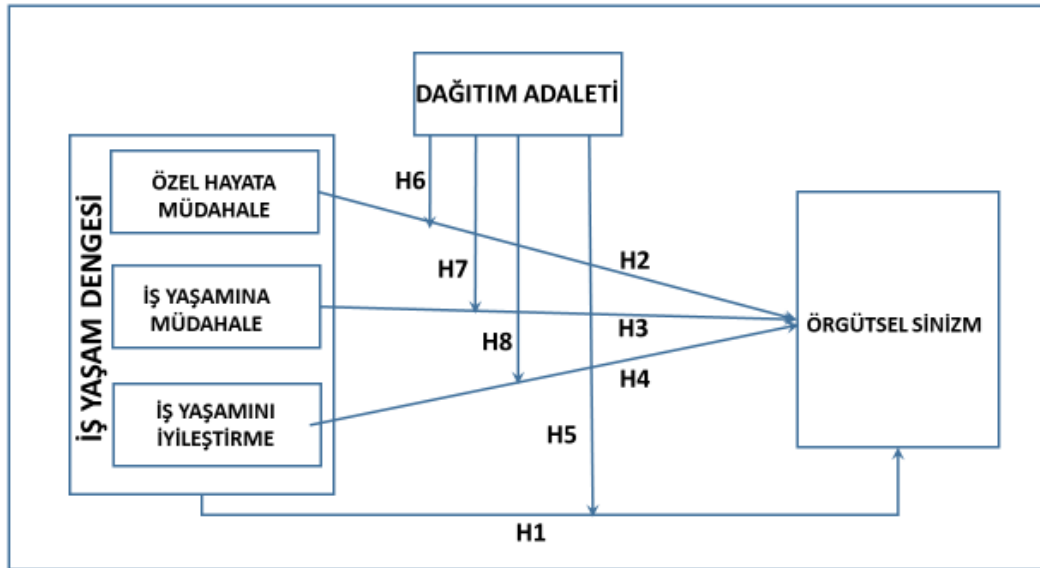
Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir (Tablo 10)

**Tablo 10.** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CM IN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGF I ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
<b>IYD (II. düzey)</b>	241	81	3	0.93	0.89	0.93	0.91	0.91	0.07

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Araştırma ölçeklerinin KFA ve DFA sonuçlarına göre analize dahil edilen değişkenlerin boyutları farklılaştığından model ve hipotezler yeniden düzenlenmiştir. Yeni araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 2:** Revize Edilmiş Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 8 hipotez aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların özel hayata müdahale dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların iş yaşamına müdahale dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların iş yaşamını iyileştirme dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların iş yaşam dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların özel hayata müdahale dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların iş yaşamına müdahale dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların iş yaşamını iyileştirme dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.

### **3.4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği**

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve IYD, sinizm ve dağıtım adaleti değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken sinizm ve bağımsız değişken IYD ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

## **3.5. Araştırmanın Bulguları**

### **3.5.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular**

Araştırmada 349 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Tablo 11’de verilmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 11.** Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma	Basıklık	Çarpıklık
Sinizm	349	2,7597	0,9884	0,206	-0,532
KY	349	2,8579	1,20962	0,15	-1,009
DA	349	3,0447	1,22158	-0,01	-1,007
WY	349	3,5287	1,09903	-0,324	-0,731
WB	349	3,2944	1,05259	-0,123	-0,531
IYD	349	3,2166	0,97539	0,044	-0,814

### 3.5.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 12). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; bağımlı değişken sinizmin, bağımsız değişkenler olan IYD ve boyutları ve DA ile negatif yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 12.** Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4		
Sinizm	1					
DA	-,414**	1				
IYD_K	-,303**	,562**	1			
IYD_W	-,220**	,414**	,590**	1		
IYD_WK	-,343**	,542**	,577**	,623**	1	
IYD	-,334**	,607**	,890**	,827**	,817**	1

\*\* $p < .01$

### 3.5.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken sinizm ve bağımsız değişken İYD nin cinsiyete, medeni duruma, kurum ve sendika durumuna göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim, yaş ve çalışma süresi durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Sinizmin cinsiyete, medeni duruma, kurum ve sendika durumu göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 13), çalışanların sinizm algılarının sendikalılık ve kuruma durumuna göre farklılaştığı, sendikalı ve kamu çalışanlarının sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 13.** t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Sinizm	Kadın	213	2,78	1,04	,61
	Erkek	136	2,73	0,90	
	Evli	215	2,73	0,98	,42
	Bekar	134	2,81	1,00	
	Sendikalı	117	3,05	1,00	,00
	Sendikalı Değil	232	2,61	0,95	
	Kamu	156	3,05	0,92	,00
	Özel	193	2,52	0,98	

İYD nin cinsiyete, medeni duruma, kurum ve sendika durumu göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 13), çalışanların İYD algılarının kuruma durumuna göre farklılaştığı, özel sektör çalışanlarının İYD düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Sinizm algısının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 14 de sunulmuştur.

Tablo 14’ de de görüldüğü üzere çalışanların sinizm algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir (  $F=3,4$ ;  $p\leq 0,01$ ). Lisans ve Doktora gruplarının sinizm düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığı ve doktoralıların sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 14.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
<b>Sinizm</b>	1.Lise	61	2,73	0,96	3,4	.01
	2.Lisans	177	2,62	0,98		
	3.Y Lisans	66	2,94	1,02		
	4.Doktora	45	3,09	0,94		

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

IYD algısının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 15 de sunulmuştur.

Tablo 15 de de görüldüğü üzere çalışanların IYD algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ( $F=3,3$ ;  $p \leq 0,05$ ). Yürütülen Post Hoc (Tukey) testleri sonucunda 1-4 ve 2-4 gruplarının farklılaştığı, lise ve Lisans gruplarının IYD düzeyinin doktoralı çalışanlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 15.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
<b>IYD</b>	1.Lise	61	3,37	1,00	3,3	.02
	2.Lisans	177	3,30	0,99		
	3.Y Lisans	66	3,10	1,00		
	4.Doktora	45	2,86	0,77		

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

Sinizm algısının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 16 de sunulmuştur.

Tablo 16' de de görüldüğü üzere çalışanların sinizm algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir (  $F=1,7$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 16.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
<b>Sinizm</b>	1.18-25	37	2,86	1,12	1,7	.14
	2.26-35	104	2,67	1,01		
	3.36-45	123	2,88	1,02		
	4.46-55	63	2,75	0,86		
	5.56 ve üstü	22	2,35	0,74		

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

IYD algısının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 17 de sunulmuştur.

Tablo 17 de de görüldüğü üzere çalışanların IYD algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir (  $F=3,35$ ;  $p\leq 0,01$ ). Yürütülen Post Hoc (Tukey ) testleri sonucunda 2-5 yaş gruplarının farklılaştığı, 56 yaş ve üstü gruplarının IYD düzeyinin 26-35 yaş çalışanlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 17.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
<b>IYD</b>	1.18-25	37	3,35	1,03	3,35	.01
	2.26-35	104	3,00	0,98		
	3.36-45	123	3,26	0,96		
	4.46-55	63	3,21	0,92		
	5.56 ve üstü	22	3,77	0,89		

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

Sinizm algısının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 18 de sunulmuştur.

Tablo 18' de de görüldüğü üzere çalışanların sinizm düzeyleri çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir (  $F=2,08$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 18.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Sinizm	1.1 -3	45	2,78	1,14	2,08	.06
	2.4-7	60	2,69	0,93		
	3.8-12	70	2,71	0,92		
	4.13-20	89	2,96	1,09		
	5.21-30	65	2,77	0,86		
	6.31 ve üstü	20	2,21	0,76		

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

IYD algısının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 19 de sunulmuştur.

Tablo 19' de de görüldüğü üzere çalışanların iş yaşam dengesi düzeyleri çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir (  $F=2,6$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 19.** ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
IYD	1.1 -3	45	3,23	1,15	2,06	.06
	2.4-7	60	3,10	0,94		
	3.8-12	70	3,13	0,87		
	4.13-20	89	3,19	0,97		
	5.21-30	65	3,25	0,98		
	6.31 ve üstü	20	3,86	0,85		

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

### 3.5.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası yordayıcı ilişkileri ve düzenleyici ilişkilerini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

IYD ve boyutlarının sinizm ile ilişkisini ve bu ilişkide dağıtım adaletinin (DA) düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmış ve bulgular Tablo 20-23 de verilmektedir.

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yaş, çalışma süresi, IYD ve boyutlarını bağımsız değişken, sinizm(S) bağımlı değişken ve dağıtım adaleti de (DA) de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 20-23). Yaş, tecrübe, IYD ve DA modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).

Hiyerarşik regresyon analizleri kapsamında yapılan düzenleyici etki analizleri için yürütülen 3 aşamalı regresyon analizleri kapsamında yaş ve çalışma süresi kontrol altına alınarak analizler yürütülmüştür.

**Tablo 20.** IYD-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Sinizm		
	1.Aşama $\beta$	2.Aşama $\beta$	3.Aşama $\beta$
Yaş	.02	-.02	-.02
Tecrübe	-.02	.005	.008
IYD	-.33***(H1)	-.12*	-.13*
DA		-.34***	-.34***
IYDx DA			.05 (H5)
$R^2$	.11	.18	.18
Düz. $R^2$	.10	.17	.17
$F$	14,4***	19,2***	15,6***

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\* $p \leq .001$

Tablo 20 de sunulan analiz sonuçlarına IYD ile S arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $\beta = -.33$ ;  $p \leq .001$ ) görülmüştür. Böylece Hipotez 1 desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre IYD sinizmi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA nin S üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.34$ ;  $p \leq .001$ ).

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996: 1174). Son aşamada düzenleyici ilişkiyi inceleyen Hipotez 5 sınamak üzere Tablo 20 deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA'nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları IYD-S arasındaki ilişkisinde DA'nın düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ( $\beta = .05$ ,  $p > .05$ ). Böylece düzenleyici etki hipotezi Hipotez 5 desteklenmemiştir.

Analizlerin ikinci safhasında IYD\_K-S ilişkisini ve bu dağıtım adaletinin(DA) düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmış ve bulgular Tablo 21 da verilmiştir.

**Tablo 21.** IYD\_K-S ilişkisi ve bu ilişkide DA'nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Sinizim		
	1.Aşama $\beta$	2.Aşama $\beta$	3.Aşama $\beta$
Yaş	-.02	-.02	-.03
Tecrübe	-.04	.001	.008
IYD_K	-.30***(H2)	-.10	-.09
DA		-.36***	-.37***
IYD_Kx DA			.10*** (H6)
$R^2$	.09	.18	.19
Düz. $R^2$	.08	.17	.18
$F$	11,7***	18,8***	16,08***

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\* $p \leq .001$

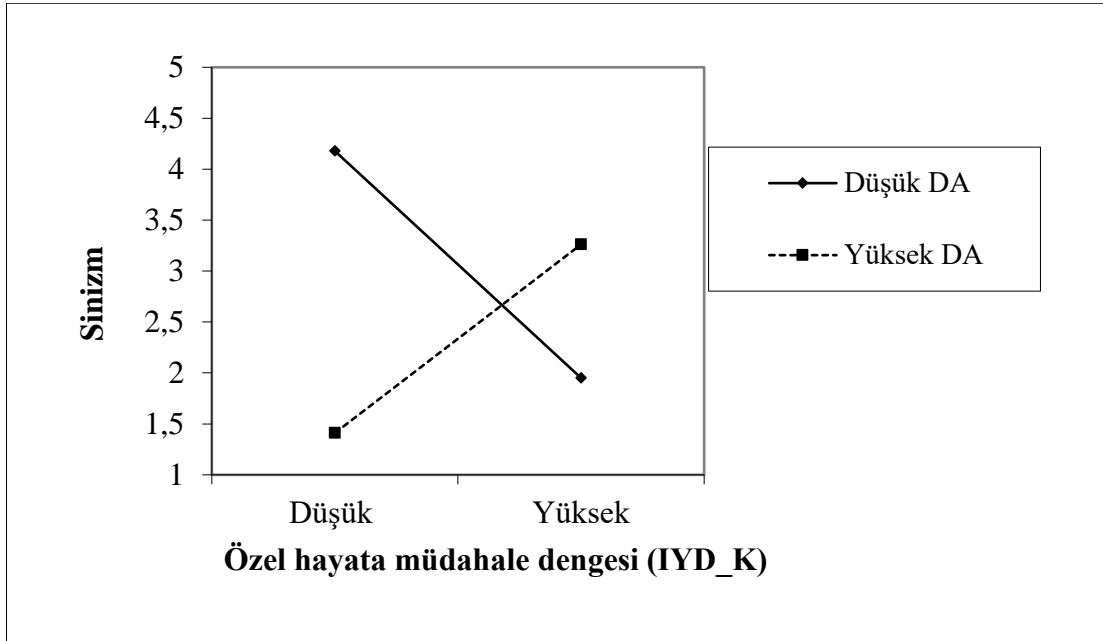
Tablo 21 de sunulan analiz sonuçlarına IYD\_K ile S arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $\beta = -.30$ ;  $p \leq .001$ ) görülmüştür. Böylece Hipotez 2 desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre IYD\_K Sinizmi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA'nın Sinizim üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.36$ ;  $p \leq .001$ ).

Son aşamada düzenleyici ilişkiyi inceleyen Hipotez 6 sınamak üzere Tablo 21 deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA'nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz

sonuçları IYD\_K-S arasındaki ilişkisinde DA'nın düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ( $\beta = .10, p \leq .05$ ). Böylece düzenleyici etki hipotezi Hipotez 6 desteklenmiştir.

Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan DA düşük ve yüksek olduğu durumda IYD\_K-S değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Düzenleyici etkileri detaylı açıklayan regresyon eğrisinin gösterildiği Şekil 3'de görüldüğü IYD\_K arasındaki ilişki DA algısı hem düşük hem de yüksekken düzenleyici etkisinin varlığı belirlenmiştir. DA yüksekken IYD özel hayata müdahale dengesinin sinizmi artırdığı, DA düşükken ise azalttığı belirlenmiştir. Bu ilginç bir bulgudur. Nitekim işin DA yüksekken IYD özel hayata müdahale düzeyi olumlu iken sinizm artmaktadır. Ters durumda yani düşük DA durumunda işin özel hayata müdahalesi düşükken sinizm azalmaktadır. Böylece düzenleyici etki hipotezi Hipotez 6 desteklenmiştir.



Şekil 3. Düzenleyici ilişkiler

Analizlerin üçüncü safhasında özel hayatın işe müdahalesinde denge (IYD\_W) - Sinizm ilişkisini ve bu dağıtım adaletinin (DA) düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmış ve bulgular Tablo 22 de verilmiştir.

**Tablo 22.** IYD\_W-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Sinizm		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Yaş	.01	-.03	-.03
Tecrübe	-.02	.007	.003
IYD_W	-.22***(H3)	-.05	-.06
DA		-.39***	-.38***
IYD_Wx DA			.05 (H7)
$R^2$	.04	.17	.18
Düz. $R^2$	.04	.16	.16
$F$	5,8***	18,2***	14,8***

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\* $p \leq .001$

Tablo 22 de sunulan analiz sonuçlarına IYD-W ile S arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $\beta = -.22$ ;  $p \leq .001$ ) görülmüştür. Böylece Hipotez 3 desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre IYD\_W sinizmi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA nın S üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.39$ ;  $p \leq .001$ ).

Son aşamada düzenleyici ilişkiyi inceleyen Hipotez 7 sınamak üzere Tablo 22 deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları IYD\_W-S arasındaki ilişkisinde DA nın düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ( $\beta = .05$ ;  $p > .05$ ). Böylece düzenleyici etki hipotezi Hipotez 7 desteklenmemiştir.

Analizlerin son safhasında iş yaşamını iyileştirme(IYD\_WK)-Sinizm ilişkisini ve bu dağıtım adaletinin(DA) düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmış ve bulgular Tablo 23 de verilmiştir.

**Tablo 23.** IYD\_WK-S ilişkisi ve bu ilişkide DA nın düzenleyici Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Sinizm		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Yaş	-.02	-.02	-.02
Tecrübe	-.01	.02	.02
IYD_WK	-.34***(H4)	-.16**	-.16**
DA		-.33***	-.32***
IYD_WKx DA			-.01 (H8)
$R^2$	.11	.19	.19
Düz. $R^2$	.11	.18	.18
$F$	15,3***	20,4***	16,3***

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\* $p \leq .001$

Tablo 23 de sunulan analiz sonuçlarına iş yaşamını iyileştirme dengesi ile sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $\beta = -.34$ ;  $p \leq .001$ ) görülmüştür. Böylece Hipotez 4 desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre IYD\_WK - S yi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA nin S üzerindeki etkisinin de neaktif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.16$ ;  $p \leq .01$ ).

Son aşamada düzenleyici ilişkiyi inceleyen Hipotez 8 sınamak üzere Tablo 23 deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları IYD\_WK-S arasındaki ilişkisinde DA nın düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ( $\beta = .01$ ;  $p > .05$ ) . Böylece düzenleyici etki hipotezi Hipotez 8 desteklenmemiştir.

Analizler sonucunda elde edilen hipotez test sonuçları Tablo 24 de toplu olarak sunulmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi test edilen 8 hipotezin 5 i desteklenmiştir. Yapılan araştırmalarla iş yaşam dengesinin, sinizmin ve dağıtım adaletinin birbirine etkileri olup olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez tespit sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Hipotez Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Çalışanların özel hayata müdahale dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b> Çalışanların iş yaşamına müdahale dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>4</sub>:</b> Çalışanların iş yaşamını iyileştirme dengesi düzeyi sinizm düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>5</sub>:</b> Çalışanların iş yaşam dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Desteklenmedi</b>
<b>H<sub>6</sub>:</b> Çalışanların özel hayata müdahale dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Desteklendi</b>
<b>H<sub>7</sub>:</b> Çalışanların iş yaşamına müdahale dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Desteklenmedi</b>
<b>H<sub>8</sub>:</b> Çalışanların iş yaşamını iyileştirme dengesi sinizm düzeyi ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Desteklenmedi</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel amacı iş yaşam dengesi ve sinizm arasındaki ilişkileri inceleyerek bu ilişki de dağıtım adaletinin rolünün olup olmadığının belirlenmesi olan bu çalışmada literatürde iş yaşam dengesi sinizm ilişkisinde dağıtım adaletinin rolü konulu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürde rastlanılan daha çok iş yaşam dengesi etkileri, örgütsel sinizmin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri üzerinde durulmaktadır.

Günümüzde değişen ve gelişen çağa ayak uydurmayı hedefleyen örgütler amaçlarına yüksek performans ve verimlilikle ulaşmak isterler. Bu sebeptendir ki örgütler insan unsurunu en değerli kaynak olarak değerlendirmelidirler. Klasik yönetimde makinadan farkı olmayan insan, yaşadığımız modern çağın yönetim anlayışında her şey den daha değerli bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla iş yaşam dengesi örgütler açısından özellikle de son yıllarda son derece önemli hale gelmektedir.

Araştırma modelinin oluşturulmasında iş yaşam dengesi sinizm ilişkisinde dağıtım adaletinin rolünün olabileceği düşünülerek bu noktada hipotezler oluşturulmuş ve sonrasında analizlere başlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde yaygın olarak kullanılan ölçekler olup, güvenilirlik ve geçerliliği tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan iş yaşam dengesi ölçeği, örgütsel sinizm ölçeği ve dağıtım adaleti ölçeğinin Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiş ve ölçeklere ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermiştir.

Analiz sonucunda; bağımlı değişken sinizmin, bağımsız değişkenler olan IYD ve boyutları ve DA ile negatif yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç Girgin ve Gümüşeli (2018) yapmış olduğu araştırma ile örtüşmekte olup; Anadolu'da mesleki ve teknik ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algıları “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiş, korelasyon bulgularına bakıldığında örgütsel adalet ile sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunun söylenebileceği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm algısı azalmaktadır.

Benzer şekilde Kasalak ve Güneri (2017), Afyon il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, aralarında orta düzeyde ve olumsuz yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varmışlardır.

Yine Mete (2013) tarafından yapılan bir çalışmada etik lider davranışları ile sinizm arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bahsi geçen etik lider davranışı çalışanların örgütlerine olan güvenlerini arttıran, örgütlerine karşı adalet algılarını geliştiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stresin sinizmin bireysel sonuçları arasında olduğuna çalışmada yer verilmiştir. Buradan hareketle Bell vd. nin (2012) çalışmalarında iş stresi arttıkça iş ve yaşam alanları arasında dengesizlik oluşacağı sonucu da çalışmamızla benzerdir.

Sinizmin cinsiyete, medeni duruma, kurum ve sendika durumu göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda, çalışanların sinizm algılarının sendikalılık ve kurum durumuna göre farklılaştığı, sendikalı ve kamu çalışanlarının sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

IYD nin cinsiyete, medeni duruma, kurum ve sendika durumu göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda, çalışanların IYD algılarının kurum durumuna göre farklılaştığı, özel sektör çalışanlarının IYD düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların sinizm algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir. Lisans ve Doktora gruplarının sinizm düzeylerinin anlamlı olarak farklılaştığı ve doktoralılarının sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

IYD algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermekte olup lise ve lisans gruplarının IYD düzeyinin doktoralı çalışanlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Sinizm algısının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiş olup, sinizm algıları yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın Özcan'ın (2014) çalışması ile örtüştüğü, çalışmaya göre öğretmenlerin sinizm tutumları ile yaş cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde Ergen ve İnce nin (2017) çalışmalarında da örgütsel sinizm algısı ile yaş arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

IYD algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemekle birlikte, 56 yaş ve üstü gruplarının IYD düzeyinin 26-35 yaş çalışanlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Sinizm düzeyleri çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Ergen ve İnce'nin (2017) çalışmasına benzerdir. Ergen ve İnce de örgütsel sinizm algısı ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. İş yaşam dengesi düzeyleri de çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre IYD ile S arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüş olup, bu sonuçlara göre IYD sinizmi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA nin S üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu da tespit edilmiştir. James (2005) in çalışmasına göre de çalışanların örgütsel adalet algıları ile sinizm tutumları arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuş, çalışmamızla benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Analiz sonuçları IYD-S arasındaki ilişkisinde DA nın düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir.

IYD\_K ile S arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre IYD\_K sinizmi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA nin Sinizm üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Son aşamada düzenleyici ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA'nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları IYD\_K-S arasındaki ilişkisinde DA'nın düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir.

Düzenleyici etkileri detaylı açıklayan regresyon eğrisinde görüldüğü üzere IYD\_K arasındaki ilişki DA algısı hem düşük hem de yüksekken düzenleyici etkisinin varlığı belirlenmiştir. DA yüksekken IYD özel hayata müdahale dengesinin sinizmi artırdığı, DA düşükken ise azalttığı belirlenmiştir. Bu ilginç bir bulgudur. Nitekim işin DA yüksekken IYD özel hayata müdahale düzeyi olumlu iken sinizm artmaktadır. Ters durumda yani düşük DA durumunda işin özel hayata müdahalesi düşükken sinizm azalmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre IYD-W ile S arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre IYD\_W sinizmi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA'nın S üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA'nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları IYD\_W-S arasındaki ilişkisinde DA'nın düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir.

Analizlerin son safhasında iş yaşamını iyileştirme(IYD\_WK)-Sinizm ilişkisini ve bu dağıtım adaletinin(DA) düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmış ve analiz sonuçlarına iş yaşamını iyileştirme dengesi ile sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre IYD\_WK - S yi azaltmaktadır. Yine bu analiz sonucunda DA'nın S üzerindeki etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Son aşamada düzenleyici ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA'nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları IYD\_WK-S arasındaki ilişkisinde DA'nın düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir.

İş yaşam dengesinde sorunları var olan örgütlerde işe karşı isteksizlik, çalışma sırasında kaytarma, boşa zaman geçirme ve devamsızlık gibi iş görenlerin performansını olumsuz yönde etkileyen ve örgütler açısından kayıplara sebep olan negatif çıktılar görülmektedir. Bu dengesizlik iş çıktıları üzerinde etkin olup gerek örgütler gerekse iş görenlere negatif yönde yansımaktadır. Aynı doğrultuda örgütler çalışanların sinik davranışlar göstermelerine sebebiyet verecek uygulamalardan kaçınmalı, çalışanları dinlemeli, anlayış göstermeli fikirlerini desteklemeli ve onları güçlendirmelidirler. Örgüt çalışanlara karşı adaletli bir sistem oluşturmalı, çalışanlarla dürüst ve içten ilişkiler geliştirmelidirler. Dağıtım adaleti de bu nokta da etkin olacaktır. Kazanımların eşit dağıtıldığına inanmış, çalıştığı örgütte adaleti algılamış çalışan için olumsuz geri bildirim alınmayacağı düşünülmektedir. Bunu gerçekleştirebilen örgütlerde, çalışanların işyerlerine karşı sinik tavırlar yansıtılmalarına engel olabileceklerdir. Algılanan dağıtım adaleti de çalışanı olumlu yönde motive edecek ve performansı ve örgütsel bağlılığı da arttıracaktır.

Araştırma sadece sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olmasına rağmen demografik gruplardaki farklılıkların iş yaşam dengesi, sinizm ve dağıtım adaleti algısında farklı sonuçlar meydana getirdiği gözlemlenmiştir.

Analizler, testler sonucunda tespit edilen ve oluşan hipotezlerin sonuçları dikkate alınarak; sağlık çalışanlarının iş yaşam dengesine, sinizm algısına olumsuz etki eden hususların ve dağıtım adaletinin etkilerinin daha çok araştırmaya konu edilmesi ve literatüre katkı sağlanması önerilmektedir. Araştırma sağlık çalışanlarına yönelik yapılmış olmakla, araştırmacılara diğer sektörler üzerinde çalışma yapılması tavsiye edilmektedir.

Örgütler, çalışan verimliliğini etkileyecek kişisel sorunları belirleyerek, çalışan memnuniyetini ve performansını artıracak iş yaşam dengesi programları ve çalışan destek programlarından faydalanmalıdır.

Bu programlar iş hayatının kalitesini ve verimliliğini de artırmaya yönelik olmakla çalışanın iş yaşam dengesine olumlu etki edeceği değerlendirilmektedir.

Çalışanların zaman yönetimi yapabilmeleri için, örgütsel teşvik oluşturulmalı, esnek çalışma sistemleri geliştirilerek çalışanın diğer rollerine zaman ayırma problemleri ortadan kaldırılmalıdır. İşveren tarafından aile destek programları oluşturularak çalışanın diğer rollere zaman ayırması sağlanmalıdır.

Araştırma Antalya ilinde, 2023 yılı Mayıs ve Haziran ayları içerisinde, kamu ve özel sektörde çalışan sağlık çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır.

Benzer çalışma yapacak araştırmacılara diğer sektör çalışanları üzerinde de iş yaşam dengesi sinizm ilişkisinde dağıtım adaletinin rolünü belirlemek üzere çalışma yapılabilmesi tavsiye edilmektedir. Çalışmalara iş tatmini ve tükenmişlik değişkenlerinin de eklenerek araştırma yapılmasının daha faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA****Kitaplar:**

- Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi. (Dördüncü Basım). Ankara: Mert Matbaası.
- Altınel, H. (2015). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aycan, Z., Eskin, M. & Yavuz, S. (2007). Hayat Dengesi. İstanbul: Sistem.
- Barnes, L. L. (2010). The Effects of Organizational Cynicism on Community Colleges: Exploring Concepts From Positive Psychology, Unpublished Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University, Claremont, California, USA
- Bell, Amanda S., Rajendran, Diana, Theiler, Stephen (2012). "Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics", Electronic Journal of Applied Psychology, 8(1):25-37.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. and DEAN, J. W., (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brandes, P. (1997), Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Brown, P. (2004). Promoting Work/life Balance in a "Hurry Culture": Issues and Challenges. Griffith University.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim (Yedinci baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakır Ö. (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). Applied Multiple Regression / Correlation Analysis For The Behavioral Sciences. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Demirer, T. ve Özbudun S., (1998), Yabancılaşma. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Dolai, D. (2015) Measuring Work Life Balance Among The Employees Of The Insurance Industry In India, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, (4),5.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (2001). Work-life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need To Go?, CPRN Discussion Paper, W/12, 1-80.
- Eaton, A.J. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Master of Arts, York University, Toronto.
- Erdoğan, İ. (1999) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul
- Fromm, E., (1996), Sağlıklı Toplum. Çeviren : Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrısever. İstanbul: Payel Yayınları.

- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., Yamaguchi, S. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*, 332(6033), 1100–1104. <https://doi.org/10/dzt3n2>.
- Gökberk, M. (1999). *Felsefe tarihi, Remzi Kitabevi, İstanbul.*
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet, Fevzi Okumuş ve Umud Avcı (Eds.) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486*
- Hall, D. T. ve Richter, J. (1988). Balancing Work Life And Home Life: What Can Organizations Do To Help?. *Academy of Management Perspectives*. 2(3):213-223.
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.
- Helvacı, M. A. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi.*
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions. New York: Plenum Press.*
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.*
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynicism İn Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems, Unpublished dissertation, The Florida State University, USA*
- Kanter D. L., Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion. San Francisco: Jossey-Bass*
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F.(2012).Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Business and Economics Research* (3) 3.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Sekizinci baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.*
- Korkmaz, O., Erdoğan, E. (2014). İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 541-557.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A. ve Noe, R. A. (2001). Caregiving Decisions, Well-Being, And Performance: The Effects of Place and Provider as A Function of Dependent Type and Work-Family Climates. *Academy of Management Journal*. 44(1):29-44.
- Kutunis, R. Ö. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri, 5. bs., Sakarya, Sakarya Yayıncılık.*
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*

- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance, Challenges and Solutions. Retrieved from <https://www.worldcat.org/title/worklife-balance-challenges-and-solutions/oclc/150360768?referer=di&ht=edition>
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent. In 17th EGOS-Europen Group for Organisation Studies Colloquium (pp. 1-25). France, Lyon.
- Marx, K., (2000), Yabancılaşma. Çeviren: Kenan Somer Ankara:Sol Yayınları.
- Mauno, S. ve Kinnunen, U. (1999). The Effects of Job Stressors On Marital Satisfaction in Finnish Dual- Earner Couples. Journal of Organizational Behavior. 20(6):879-895.
- McIntosh, S. (2003). Work-Life Balance: How Life Coaching Can Help. Business Information Review. 20(4):181-189.
- McShane, S., Glinow, M. V. (2017) Organizational Behavior, 8. bs., New York, NY, McGraw-Hill Higher Education.
- Meydan HC, Şeşen H, 2011. Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Milkie, M. A. ve Peltola, P. (1999). Playing All the Roles: Gender and The WorkFamily Balancing Act. Journal of Marriage and The Family. 61(2):476-490.,
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology,76, 6.
- Niehoff, R.T., Moorman, R.H, (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 36.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. & Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. & Kırrel, Ç. (2004). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi. (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Pelit, N., & Pelit, E. (2014). Mobbing ve Örgütsel Sinizm. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Püsküllüoğlu, A., (2000). Arkadaş Türkçe Sözlük. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Saruhan S. C. ve Yıldız, M. L. (2012). İnsan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). Research Methods for Business Students (3rd ed.). England: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (1992). Research Methods For Business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc

- Selye, H. (2013). *Stress in Health and Disease*, Boston, MA, Butterworth-Heinemann.
- Sung, I. (2009). *Be Aware of Cynicism*, L'Abri Fellowship, Korea.
- TDK, (2023). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Online Erişim.
- Topgül, S. (2017). *İş-Aile-Yaşam Dengesi*. İstanbul: Filiz.

### **Makaleler:**

- Abbasi, M. M., & Janjua, S. Y. (2016). The Mediating Effect Of Job Stress On Work Overload And Organizational Performance In The Banking Industry. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(2), 376-387.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 3(126), 269–292.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. Ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-13.
- Akın, A., Ulukök, E. & Arar, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 113- 124.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 11(3), 947-971.
- Aksu, A., (2003). Örgütsel Çatışma Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (2), 99-107.
- Aldemir, C., 1983, Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş'e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, *AMME İdaresi Dergisi*,16-1:61-77,Mart.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 285-315.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1393-1418.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Aryee, S. & Budhwar P.S. & Chen Z.X. Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of Social Exchange Model, *Journal of Organizational Behavior*. 23, 2002, 267-285.

- Baş, G., Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Barnett,1999, Gökkaya Ö., 2014, Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi, Kocaeli Belediyeleri Örneği
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T.S., Sakano, T., Fujita, M.(1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 768-771.
- Belwal, S. ve Belwal, R. (2014). Work-Life Balance, Family-Friendly Policies and Quality of Work Life Issues: Studying Employers' Perspectives of Working Women in Oman. *Journal of International Women's Studies*. 15(1): 96-117.
- Brandes, P. and DAS, D. (2006), Locating Behavioural Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health, Coping and Methodologies (Edt. Pamela L.Perrewew, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 233-266
- Çarıkcı, İ. H. & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çarıkcı, İ. H., Çiftçi, M. & Derya, S. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65.
- Çavuşoğlu, S. Ve Palamutçuoğlu, B.T., (2017), İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.9 Sayı.19 2017 – Haziran (s. 430-444)
- Çelik,M, Turunç, Ö Ve Bilgin, N.(2014) . Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi ss.559-587,
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu Ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1, 153-174.
- Dean J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demircioğlu, M. (1997). Karşılaştırmalı Hukukta ve Türkiye'de İşçi Sağlığı ve İşyeri Hekimliği. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4(2),193-217.
- Doğrul, B. Ş. & Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18

- Efeoğlu İ.E., İplik E., (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:20 Sayı:3 Syf:343-360
- Erben G. S., Ötken A. B., (2014) Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:22
- Erdirençelebi, M., Ertürk, E.,(2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*,17 (2).
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M., (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- Ergen, H. & İnce, Ş. (2017). İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşleri: Mersin Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 37 – 57.
- Eroğlu, H. T. (2006). Yönetime Katılma Biçimleri Ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11, 191-206
- Ertürk, M., (1994). Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Dergisi*, (11), 121-147.
- Fapohunda, T. M. (2014). An Exploration Of The Effects Of Work Life Balance On Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 71- 89.
- Gill, H., Boies K. & Finegan, J.E. & McNally, J. Antecedent of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation Between Propensity to Trust and Intention to Trust, *Journal of Business and Psychology*. 19: 3, 2005, 287-303.
- Girgin, S., & Gümüşeli, A. İ. (2018). A Study On The Correlation Between Organizational Justice And Organizational Cynicism Perceived By Vocational High School Teachers. *European Journal of Education Studies*, 4 (4), 445 – 457
- Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992), “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol.11(5/6), ss. 433-444.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 256
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).

- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59 (1), 181-201.
- İşcan, Ö.F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.
- 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.
- Judge, Colquitt,2004, Efeoğlu İ.E., İplik E., (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:20 Sayı:3 Syf:343-360
- Kaçmaz N (2005) Tükenmişlik (Burnout) sendromu. İstanbul. Tıp Fakültesi Dergisi, 68:29-32,
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11 (26), 139-150.
- Kasalak, G. & Güneri, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sinizm ve örgüt adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Inesjournal Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 4 (11), 416-434.
- Kaya L. 2020, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi
- Keser,2011, Başol O., Sevgi H., (2020), Sendikaların İş Yaşam Dengesine Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine İnceleme, İş ve İnsan Dergisi, Cilt:7 Sayı:2 Syf:361-371
- Kılıçoğlu, A. (2018). The Relationship Between The Organizational Change Cynicism And Organizational Commitment Of Teachers. Journal of Education and Training Studies, 6(11), 105-110.
- Kızılgın, Y., & Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 61-77.
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 28 (2), 81-93.
- Kutaniş, R. Ö. & Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde (269-285). Ekin Yayıncılık.
- Liu, J. Y. C., Chen, H. G., Chen, C. C., & Sheu, T. S. (2011). Relationships Among Interpersonal Conflict, Requirements Uncertainty, And Software Project Performance. International Journal of Project Management, 29(5), 547-556.
- Mauno, S. ve Kinnunen, U. (1999). The Effects of Job Stressors On Marital Satisfaction in Finnish Dual- Earner Couples. Journal of Organizational Behavior. 20(6):879-895.

- Mete, Y.A. (2013). Relationship Betwen Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*,89, 476-483.
- Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Public Personnel Management*, 19:4, 443-485.
- Mousa, M. (2017). Organizational Cynicism And Organizational Commitment İn Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers. *Management Research And Practice*, 9(3), 13 – 29.
- Neves, P. & Caetano A. (2006). “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, *Journal of Change Management*. 6:4, 351-364.
- Öndeş, E., & İrmiş, A. (2018). A Research On The Relationship Between General Cynicism And Organizational Cynicism. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 5(2), 1-12.
- Özdayı,1991, Kahya C., 2013, Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi, *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, Sayı:3 Syf:34-46
- Özdemir, T. Y., Orhan, M., & Özkayran, S. E. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(37), 1-20.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21)
- Özdevecioğlu, M. (2004); Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3): 181-202.
- Özen, S., & Uzun, T. (2005). İşyerinde çalışanın yaşadığı çatışmanın azaltılmasında örgütün ve ailenin rolü: Polis memurlarına yönelik bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 128-147.
- Pala, K. (2000). Türkiye’de İş Sağlığında Durum. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, (3), 3-11.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Kurum Kimlikleşmesinin Sinik Ve İşten Ayrılmak Niyetiyle İlişkisi Üstüne Bir Alan Araştırması. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 142.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49

- Sağır, T. & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, Developing Of Organizational Cynicism Scala For Teachers, International Journal of Human Sciences, 9(2), 1094 – 1106.
- Schoorman, F.D. & Mayer, R. & Davis, J. (2007). “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”, Academy of Management Review. 32:2, 344-354.
- Sevimli , F. ve İşcan, Ö. (2005) ‘Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’, Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5 Sayı: 1-2, 55-64.
- Sönmez, B. & Adiller S. (2015). Kadınların Çalışmalarına Yönelik Tutumlar: Türkiye ve Makedonya Örneklerinin Karşılaştırılması. Nesne Psikoloji Dergisi (NPD), 3(6), 1- 27.
- Thomas, G.F. & Zolin, R. & Hartman, J.L. (2009). “The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement”, Journal of Business Communication. 46: 3, 287-310.
- Tokat, B., (1999). Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 23-40.
- Torun Y., Çetin C., 2015 Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?, İş ve İnsan Dergisi, Cilt:2 Sayı:2 Syf:137-146
- Tosun, C. Ve Keskin, F. (2017). Çalışan-Dostu Kurumlarda İş-Yaşam Dengesi Politikaları, Kurumsal İletişim Ve Verimlilik. Verimlilik Dergisi, 4: 7-27.
- Töremen, F. & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (14) , 58-70 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47952/606710>
- Turunç Ö., Erkuş A., 2010, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Syf:415-440
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (1): 145-168
- Turunç, Ö. Özgen, F. (2017). Örgütsel Adalet- Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 3 (2): 83-96
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven Ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 285-302.

- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal Of Social Economic Research*, 11(21), 593-615
- Uslu A., 2021, Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB1 Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:20 Sayı:79
- Warren, T. (2004). Working part-time: Achieving A Successgful Work-Life Balance. *The British Journal of Sociology*, 55(1), 99-122.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wise S. ve Bond, S. (2003). Work-Life Policy: Does it Do Exactly What it Says on the Tin? . *Women in Management Review*. 18(1/2): 20-31.
- Yıldırım, F. (2007). 'İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi'. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 62(1), ss. 253-278.
- Yim, J. S. C., & Moses, P. (2016). Work Factors And Teacher Satisfaction: The Mediating Effect Of Cynicism Toward Educational Change. *Issues in Educational Research*, 26(4), 694- 709.
- Zengin, Y., Kaygın, E. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı. 56

**Tezler:**

- Ahmadi, F. (2014). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Akyüz, A. N. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 12.
- Aslan, H. (2019). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmi ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Organizational Citizenship and Organizational Justice, Unpublished Master Thesis, AKU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Turkey.
- Ballica, S. (2010). İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rollerini Ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme. Yüksek

Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Bozkurt, E. (2015). Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Ceylan, G. (2011). Aile Dostu Uygulamaların İş-Özel Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Cohen, 1987, Özen, 2003, Yalçınkaya A. 2013 Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizim Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*
- Demirer, S. (2011). İş-Yaşam Dengesi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi.
- Doğaç, A. (2017). Örgütsel Sinizim İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Engin, A. (2006). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Gedik, S. (2015). Kişilik Sinizminin Örgütsel Sinizim Üzerinde Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gözcü, Ö. F. (2020). Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişki: Üniversite Personeli Üzerine Bir Analiz, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoşgörür, V., (1997), Eğitim İşgörenlerinin Örgütsel Tutumları Samsun İli Merkez Ortaöğretim Okulları Örneği, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kabataş, A. (2010). Örgütsel Sinizim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizim Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi - Antalya.

- Kapusuz, G. B. (2017). Çalışma Hayatında Tükenmişlik ve İş-Yaşam Çatışması İlişkisinde Cinsiyetin Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karadal, K. (2020). Örgütsel Sinizmin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Yan Sanayi Kuruluşu Çalışanları Üzerine Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaeminoğulları, A. (2006), Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, E. (2018). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Giresun.
- Kıncır, B. (2015). Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Kılıç, Y. (2015). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kuzucu, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özcan, E. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Shiels, R. S. (2014). Changes in Work–Life Balance Over Time: Implications For Job And Family Satisfaction, Unpublished Doctoral Dissertation, Griffith University.
- Söyük, S. (2007), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Teker, S. (2015). Okullarda İş-Yaşam Dengesiyle Örgütsel Adalet İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi.

- Tuğsal, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek Ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Umutlu, S. (2020). Çalışan Kadınların İş-Yaşam ve İş-Aile Yaşam Dengesinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yavuz, N. (2018). İş-Yaşam Dengesi İle İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşiltepe, B. (2014). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler Ve Yöneticiler Üzerindeki Sonuçları, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yıldırım, D. E. (2018). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki: Türk Savunma Sanayii'nde Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zan, S. Y. (2016). Hemşirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum,



	<b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMAM</b>	<b>KATILMAM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILIRIM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILIRIM</b>
	<b>Maddeler</b>					
4	Çalıştığım işletmede çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmede alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmede işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır	1	2	3	4	5
7	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
8	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
9	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
10	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
11	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı açık sözlü davranır	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir	1	2	3	4	5
17	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur	1	2	3	4	5

	<b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMAM</b>	<b>KATILMAM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILIRIM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILIRIM</b>
	<b>Maddeler</b>					
18	Üstüm işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili bir karar alırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar	1	2	3	4	5
20	Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
22	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
25	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	1	2	3	4	5
29	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	1	2	3	4	5
31	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5

	<b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMAM</b>	<b>KATILMAM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILIRIM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILIRIM</b>
	<b>Maddeler</b>					
33	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
34	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5
35	Özel hayatım iş nedeniyle zarar görmüyor	1	2	3	4	5
36	İşim özel hayatımı zorlaştırmıyor	1	2	3	4	5
37	İş nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ihmal etmiyorum.	1	2	3	4	5
38	İş nedeniyle özel hayatımı askıya almıyorum.	1	2	3	4	5
39	İş nedeniyle kişisel aktiviteleri kaçırmam	1	2	3	4	5
40	İş ve iş dışı hayatım arasında koşturmakta zorlanmıyorum	1	2	3	4	5
41	İş dışı faaliyetler için ayrılan süreden memnunum.	1	2	3	4	5
42	Kişisel hayatım iş için enerjimi tüketmiyor	1	2	3	4	5
43	İşimde verimli olamayacak kadar yorgun değilim	1	2	3	4	5
44	Özel hayatım nedeniyle işim zarar görmez	1	2	3	4	5
45	Kişisel meselelerim çalışmak yaşamımı zorlaştırmaz	1	2	3	4	5
46	Özel hayatım bana işim için enerji veriyor	1	2	3	4	5
47	İşim, kişisel faaliyetlerimi sürdürmem için bana enerji veriyor.	1	2	3	4	5
48	Kişisel hayatım nedeniyle işte daha iyi bir ruh halim var	1	2	3	4	5
49	İşim nedeniyle daha iyi bir ruh halim var	1	2	3	4	5

**LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...**