

Ankara Üniversitesi  
**SBF Dergisi,**  
Cilt 66, No. 3, 2011, s. 29-54

## **DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN DER ORGANISATORISCHEN GERECHTIGKEITSWAHRNEHMUNG UND DEM ORGANISATORISCHEN ZYNISMUS: EINE STUDIE IN DEN 4 UND 5 STERNEHOTELS IN ANKARA**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet Altınöz**

Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler MYO

**Serdar Çöp**

Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler MYO

**Ferda Kervancı**

Ahi Evran Üniversitesi  
Çiçekdağı MYO

**Bengül Seyfert**

OSZ Bürowirtschaft  
Verwaltung, Berlin



### **Zusammenfassung**

Die organisatorische Gerechtigkeit hängt mit der Wahrnehmung der Arbeitnehmer in den Betrieben und mit ihren Reaktionen zusammen. Der organisatorische Zynismus dagegen wird als "persönlich negative Einstellung gegenüber der Organisation" definiert.

In dieser Arbeit wurde erforscht, wie die organisatorische Gerechtigkeit, die in drei Dimensionen untersucht wurde, (verleitend, verarbeitend und verhaltensmäßig) die auch in drei Dimensionen untersuchte Zynismuswahrnehmung beeinflussen kann.

Die organisatorische Gerechtigkeit ist die gerechte Anwendung der Gerechtigkeitsgrundsätze auf alle Mitarbeiter in der Organisation. Die Gerechtigkeit ist ein wichtiges Element, das in der organisatorischen Produktion die Produkt- und Dienstleistungsqualität erhöht und die Mitarbeiter mehr motiviert. Für das organisatorische Zusammengehörigkeitsgefühl und die organisatorische Bereitschaft der Mitarbeiter wird erwünscht, dass die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung besonders hoch ausgeprägt ist. Wenn die Mitarbeiter eine organisatorische Ungerechtigkeit annehmen, führt das dazu, dass sie gegenüber der Organisation wenig Vertrauen zeigen, Ärger und negative Gefühle entwickeln. Aus diesem Grund wurde bei dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischen Zynismus untersucht.

**Schlüsselwörter:** Organisatorische Gerechtigkeit, organisatorischer Zynismus, verleitende Gerechtigkeit, verarbeitende Gerechtigkeit, interaktive Gerechtigkeit

### *Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*

#### **Özet**

Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili olup, örgütsel sinizm ise, "kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumları" olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada, üç boyutta incelenen örgütsel adaletin (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet), yine üç boyutta incelenen örgütsel sinizm algısına (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) etkileri araştırılmıştır.

Örgütsel adalet doğruluğun ve hakkaniyet ilkelerinin örgüt içerisinde herkese adil şekilde uygulanmasıdır. Adalet örgütlerde üretilen mal ve hizmetin kalitesini arttıran, çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. Örgüt içerisinde çalışanların bağlılıklarının artırılması, onların örgütün birer vatandaşı haline getirilmesi, çalışanlarda örgütsel gönüllülük kavramının yerleştirilebilmesi için örgüt içi adalet algısının üst seviyelerde olması istenen bir durumdur. Eğer çalışanlar örgüt içinde adaletsizlik olduğu ilişkin algıya sahiplerse bu onların örgüte karşı güven duygusunun azalmasına, öfke duymasına ve negatif duygular geliştirmesine neden olacaktır. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel adalet, örgütsel sinizm, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet

## Die Beziehung Zwischen Der Organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und Dem Organisatorischen Zynismus: Eine Studie In Den 4 und 5 Sternehotels in Ankara

### Einleitung

In unserer heutigen Zeit, wo die wirtschaftlichen und geographischen Grenzen verschwinden, und der Wettbewerb täglich schwerer wird, gewinnt das menschliche Element in der Organisation immer mehr an Bedeutung. Die Organisationen brauchen nicht Mitarbeiter, die nur ihre Aufgaben erfüllen, sondern auch die untersuchen, sich weiterbilden und ihre Kenntnisse im Leben anwenden.

Um ihre Wettbewerbsvorteile zu vermehren, brauchen die Organisationen in der heutigen Wirtschaft ein freundliches Klima unter den Mitarbeitern, das sie positiv beeinflusst und ihre Energien in Synergien umwandelt und sich bei der Organisation positiv auswirkt.

In einer Organisation, wo sich die Mitarbeiter als wertvoll und gleichberechtigt fühlen, steigt die Gerechtigkeitswahrnehmung und beeinflusst den Zynismus im positiven Sinne. Mit der Entstehung der Ungerechtigkeitswahrnehmung in der Organisation entstehen bei den Mitarbeitern gegenüber der Arbeit, der betrieblichen Organisation und den Leitern negative Einstellungen, was als Zynismus beschrieben wird. Dieser Zynismus vermindert das organisatorische Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und deren produktive und rationelle Beschäftigungsmöglichkeit.

Aus diesem Grund müssen die Ursachen des organisatorischen Zynismus gefunden und nötige Maßnahmen getroffen werden.

## 1. Der begriffliche Rahmen

In diesem Abschnitt werden die Begriffe organisatorische Gerechtigkeit und ihre Dimensionen, organisatorischer Zynismus und dessen Ursachen erläutert.

### 1.1. Die organisatorische Gerechtigkeit

In den Organisationen haben die menschlichen Beeinflussungen immer mehr an Bedeutung gewonnen, so dass der Begriff „soziale Gerechtigkeit“ entstanden ist. Davon ausgehend ist der Begriff „organisatorische Gerechtigkeit“ im Zusammenhang mit den individuellen und organisatorischen Beziehungen bei allen Belohnungen und Bestrafungen aktuell geworden, der die gerechte Verteilung der Belohnungen und Bestrafungen bei allen individuellen und organisatorischen Beziehungen zum Ausdruck bringt.

Die ersten Arbeiten, die mit Adam's Gleichberechtigungsbegriff anfangen, untersuchten verschiedene organisatorische Vorteile, wie gerecht sie von den Mitarbeitern wahrgenommen wurden. So haben in den letzten Jahren die Gerechtigkeitswahrnehmungen bei organisatorischen Beziehungen (Leiter und Mitarbeiterbeziehungen) begonnen (Eker, 2006: 13).

Dieser organisatorischer Gerechtigkeitsbegriff wird von vielen Forschern untersucht, der auf hoher Ebene zu einer organisatorischen Kapazität führt und die Mitarbeiter bei ihren organisatorischen Einstellungen beeinflusst (Greenberg, 1990; Konowsky und Copenzano, 1991; Ball u.a.,1994; Ertürk, 2003; Gürpınar und Yahyagil, 2007; Cakar, 2008).

#### 1.1.1. Die Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit

In der Literatur beobachtet man die dreidimensionale Untersuchung der organisatorischen Gerechtigkeit; die verteilende, die verarbeitende und die interaktive Gerechtigkeit. Dailey und Kirk (1992) haben die verteilende Gerechtigkeit dahingehend interpretiert, dass die Vergütungen und Beförderungen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit den gerechten Leistungsbeschlüssen zusammenhängen (Dailey und Kirk, 1992: 307).

Die andere Dimension, nämlich die interaktive Gerechtigkeitswahrnehmung im allgemeinen zeichnet sich bei der

Durchführung der organisatorischen Autorität in der höflichen und interessierten Verhaltensweise gegenüber den Mitarbeitern. Die interaktive Gerechtigkeit besteht aus zwei Komponenten.

- zwischenmenschliche Gerechtigkeitswahrnehmung, die in der höflichen, interessierten und akzeptierenden Verhaltensweise gegenüber den Mitarbeitern besteht und
- informelle Gerechtigkeitswahrnehmung, die passende Vermittlung der Beschlüsse an die Mitarbeiter und Informationsaustausch (Cetin, 2009: 24).

Die Individuen in der Organisation vergleichen sich mit anderen und wünschen sich ein System, bei dem gleiche Rechte und Freiheiten, gerechte Bezahlung und Belohnung für alle gelten. Wenn die Mitarbeiter in allen Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit die Gültigkeit des Gleichheitsbegriffs von Adam erkennen, werden ihre Wahrnehmungen in der organisatorischen Gerechtigkeit positiv beeinflusst. Wenn die Mitarbeiter keine Verhaltensweisen erleben, die den Gerechtigkeitsgrundsätzen entsprechen, wird allgemeine Ungerechtigkeitswahrnehmung verbreitet sein. Das wesentliche in diesem Punkt ist nicht das Vorhandensein der organisatorischen Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit, sondern wie die Wahrnehmungen der Mitarbeiter in der Organisation sind. Diese Wahrnehmung wird das Verhalten gegenüber der Organisation, der Leitung, der Beschäftigung und den Arbeitskollegen negativ beeinflussen und als Ergebnis zu negativen Verhaltensweisen wie z.B. Mobbing, Sabotage und Zynismus führen.

## 1.2. Organisatorischer Zynismus

Der Begriff Zynismus gewinnt in der organisatorischen Verhaltensliteratur immer mehr an Bedeutung. Anderson u.a. (1997) haben die Individuen, die nur an Eigenvorteile denken, sie über alle Werte halten und danach alle anderen selbstüchtig nennen, als zynisch und die Gedankenrichtung, es zu erläutern als Zynismus bezeichnet (Anderson u.a., 1997; 449-469). Obwohl es verschiedene Begriffserläuterungen vom organisatorischen Zynismus gibt, wird der Begriff von Brandes u.a., (1999) allgemein anerkannt; die negative Einstellung des Individuums gegenüber der betrieblichen Organisation, wo er Beschäftigung findet (Brown, Gregor, 2008: 667-686). Abraham (2000) hat den organisatorischen Zynismus als die Annahme von einem unehrlichen Betrieb beschrieben, der im Falle einer Verbindung mit negativ gefühltem Widerstand zu Imageverlust und kritischen Handlungen führen könnte (Abraham, 2000: 269).

### 1.2.1. Die Ursachen des organisatorischen Zynismus

Es wurde beobachtet, dass es sehr unterschiedliche Faktoren in der Organisation gibt, die zum Zynismus führen. Einige davon sind:

- Falsch geleitete Veränderungsbemühungen
- Übertriebener Stress und Aufgabenfülle
- Nichterfüllung persönlicher und organisatorischer Erwartungen
- Ungenügende soziale Unterstützung
- Unzureichende Beförderungen gegenüber dem Niveau des Wettbewerbs
- Zielkonflikte
- Organisatorische Komplexität
- Niedrige Wirksamkeit bei dem Entscheidungstreffen
- Kommunikationslosigkeit
- Psychologischer Vertragsbruch
- Kündigung

(Anderson, 1996; Reichers u.a., 1997; Wanous u.a., 1994).

Im Besonderen wird der Zynismus mit niedrigem Führungspotenzial, äußerster Skepsis, hoher Besorgnis, Introvertiertheit und missbräuchlichem Glaubenssystem in einem engen Zusammenhang gesehen. Außerdem beeinflussen auch obsessive und kompulsive Störungen, negative Gefühlslage, machiavellianistische persönliche Eigenschaften die Erscheinung des organisatorischen Zynismus (Özgener, u.a. 2008: 56).

### 1.2.2. Die Studien zum organisatorischen Zynismus

In der Literatur gibt es wenig Studien über den Zusammenhang zwischen der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischen Zynismus.

Brandes u.a. haben (1999) in einer Studie 129 Mitarbeiter und leitende Angestellte einer mittelgroßen Fabrik untersucht und die Beziehungen zwischen dem organisatorischen Zynismus und der organisatorischen Zugehörigkeit und Mitarbeiterbeteiligung und dem Verhaltenskodex des leitenden Personals erforscht. Laut Untersuchungsergebnis gibt es zwischen dem organisatorischen Zynismus und organisatorischer Zugehörigkeit eine starke negative Beziehung. Zwischen dem organisatorischen Zynismus und der

Mitarbeiterbeteiligung eine mittelmäßige negative Beziehung und zwischen dem organisatorischen Zynismus und Leiterverhaltenskodex eine geringe negative Beziehung.

Bei der Forschung von Delken (2004) an der Zentrale wurde versucht, die Beziehungen zwischen dem organisatorischen Zynismus und demographischen Eigenschaften herauszufinden. In diesem Zusammenhang wurden in der Beziehung zwischen organisatorischem Zynismus und psychologischem Vertragsbruch die demographischen Eigenschaften als Variable festgelegt. Laut Ergebnis beeinflussen die demographischen Eigenschaften nicht den Zusammenhang zwischen dem organisatorischen Zynismus und psychologischem Vertrag. Nur die ledigen Mitarbeiter weisen hohe organisatorische Werte auf.

Die Untersuchungen von Bernerth u.a. (2007) haben zwischen dem organisatorischen Zynismus und der verteilenden und interaktiven Gerechtigkeit eine negative Beziehung aufgezeigt. James (2005) hat zwischen dem organisatorischen Zynismus und der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung eine negative Beziehung erkannt. FritzGerald (2002) hat dagegen bei Personen mit einer hohen Ungerechtigkeitswahrnehmung ein hohes zynisches Verhalten gegenüber ihren Organisationen gezeigt.

Die Untersuchungen zum organisatorischen Zynismus kommen in unserem Land erst seit 2007 und später in der Literatur vor.

Kasapoglu (1992) hat bei den Studenten (Erst- und Letztsemester) der Ankara Medizin Fakultät Untersuchungen durchgeführt und die Berufswahl und einige Veränderungen bei den Studenten erforscht. Bei dieser Untersuchung wurde für die Menschenliebe als Maßstab Humanismus, für die Messung der Eigenvorteile im Vordergrund als Maßstab Mach IV und für die Diskriminierung der Menschen Zynismus als Maßstab angewandt. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt zwischen dem Humanismus und Mach IV und dem Zynismus eine negative, und zwischen Mach IV und dem Zynismus eine positive Beziehung. Außerdem wurden die zynischen Werte bei den Berufen der Väter untersucht und folgendes Ergebnis ist erreicht worden.

- Die Studenten, deren Väter Hochschulabschluss haben und Freiberufler sind, haben hohe zynische Durchschnittswerte
- Die Studenten, deren Väter einfache Arbeiter sind dagegen haben niedrige zynische Werte

Die Untersuchung nach Schularten hat ergeben, dass die Studenten mit einem Fremdsprachabitur höhere zynische Werte aufweisen als Studenten mit technischem Berufsschulabitur (Kalagan, 2009: 17).

Efiliti und andere (2008) haben den institutionellen Rahmen beim „allgemeinen Zynismus“ und „organisatorischen Zynismus“ geschaffen und im Rahmen der Akdeniz Universität bei 48 leitenden Assistenten, die im Rektorat oder sonstigen Universitätsinstituten arbeiten, den organisatorischen Zynismus erforscht. Die Untersuchung hat ergeben, dass diese leitenden Assistenten dem Leben, den Menschen und der Organisation, der sie angehören, gegenüber eine mittelmäßige zynische Neigung zeigen.

Tokgöz und Yılmaz (2008) haben in Eskişehir acht und in Alanya neun; insgesamt in 17 Hotelunternehmen 346 Angestellte befragt und die Beziehungen zwischen dem allgemeinen Zynismus und organisatorischen Zynismus und demographischen Varianten analysiert und kamen zum folgenden Ergebnis: Zwischen dem „Allgemeinen Zynismus“ und dem „Organisatorischen Zynismus“ gibt es eine geringe aber verständliche Beziehung. Bei den Hotelmitarbeitern konnte zwischen dem Zynismus und Geschlecht oder Altersvarianten keine plausible Beziehung gefunden werden.

Obwohl bei dem allgemeinen Zynismusniveau und dem Bildungsstand der Mitarbeiter keine Unterschiede waren, konnten bei dem organisatorischen Zynismus und Bildungsstand plausible Unterschiede festgestellt werden. Je höher der Bildungsstand der Mitarbeiter war, desto höher war auch organisatorischer Zynismus (Tokgöz und Yılmaz, 2008: 283- 305).

Kutanis und Cetinel (2009) haben eine Untersuchung bei den Akademikern durchgeführt und haben versucht, herauszufinden, ob zwischen der Ungerechtigkeitswahrnehmung gegenüber der Organisation und dem organisatorischen Zynismus eine Beziehung herrscht. Laut dieser Studie haben die Akademiker eine intensive negative Gefühlslage im Vergleich zu anderen Mitarbeitern.

In diesem Zusammenhang wurde im Tourismusbereich in den Hotels mit 4- und 5 Sternen der Zusammenhang zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismus untersucht.

## 2. Studie

### 2.1. Die Bedeutung und das Ziel der Studie

Das Ziel dieser Arbeit ist die Festlegung einer Beziehung zwischen der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischen Zynismus. Es wurde untersucht, ob die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung der Mitarbeiter in den Hotels mit 4- und 5 Sternen die organisatorischen zynischen Verhaltensweisen beeinflussen könnten. Die Arbeiten über das Thema Zynismus sind eher ausländischer Natur und erst in den letzten Jahren wird auch in der Türkei das Thema immer wichtiger. Für Hotelbetriebe, bei denen

die Übertragungsrates von Arbeitskräften sehr hoch ist, wird diese Forschungsarbeit, die die Beziehung zwischen der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischen Zynismus untersucht, einen literarischen Beitrag leisten.

## 2.2. Das Universum der Studie

Im Rahmen der Studie wurden in Ankara insgesamt elf 5-Sternehotels und 29 4-Sterne-Hotels Befragungen durchgeführt. Jedoch haben einige Hotelbetriebe aus Arbeitsintensität oder Informationssperre nach außen die Teilnahme ihrer Mitarbeiter an der Befragung abgelehnt. Bei der Befragung haben Mitarbeiter von 17 Hotelbetrieben teilgenommen und von den 400 gesendeten Befragungsbogen sind 195 zurückgeschickt worden. Aus verschiedenen Gründen wurden 25 Befragungsbögen nicht in die Bewertung aufgenommen.

## 2.3. Die Durchführung der Studie

Die für die Studie erforderlichen Daten sind mit Hilfe eines Befragungsbogens gewonnen und mit dem SPSS 16 Programm analysiert worden. Als Datensammlerinstrument ist der Maßstab organisatorische Gerechtigkeit und organisatorischer Zynismus angewandt worden.

Der Maßstab für organisatorische Gerechtigkeit, der von Colquitt (2001) entwickelt wurde, beinhaltet 20 Fragen und besteht aus 5`er Skalen mit Ausdrücken „Nie, selten, ab und zu, meistens, immer,,

Der Maßstab wurde von Karacabay (2004) nach einer Faktoranalyse auf drei Dimensionen, nämlich auf verarbeitende, verteilende und interaktive Gerechtigkeit zusammengefasst worden. Die ersten 7 Fragen des Gerechtigkeitsmaßstabs unserer Arbeit (1,2,3,4,5,6,7) gehören zur verarbeitenden Gerechtigkeit, die nächsten 4 Fragen (8,9,10,11) zur verarbeitenden Gerechtigkeit und die letzten 9 Fragen (11,12,13,14,15,16,17,18,19,20) zur interaktiven Gerechtigkeit. Bei dem Gerechtigkeitsmaßstab wurde der Cronbach Alpha Wert 0,8949 bei der verarbeitenden Gerechtigkeitsdimension, der Cronbach Alpha Wert 0,8096 bei der verteilenden Gerechtigkeitsdimension, der Cronbach Alpha Wert 0,7808 bei der interaktiven Gerechtigkeitsdimension 0,7691 erzielt. Um die organisatorische Zynismus-Wahrnehmung zu messen, wurde der aus 13 Punkten bestehende Zynismusmaßstab verwendet, der von Brandes Dharwadkar und Dean (1999) entwickelt wurde. Der Maßstab beinhaltet 5 Skalen, wie folgende: „Ich bestätige nicht – Bestätige teilweise – Bestätige- und Bestätige vollkommen“.

Beim organisatorischen Zynismusmaßstab befinden sich 3 Dimensionen, nämlich die kognitive, affektive und verhaltensmäßige. Die ersten 5 Fragen (1,2,3,4,5) messen die kognitive Dimension, die nächsten 4 Fragen (6,7,8,9) die affektive Dimension und die letzten 4 Fragen (10,11,12,13) die verhaltensmäßige Dimension. Beim organisatorischen Zynismus ist der Cronbach Alpha Wert als 0,8848 erreicht worden; die kognitive Dimension hat den Cronbach Alpha wert 0,8242 und die affektive Dimension den Cronbach Alpha Wert 0,7344.

Nach erzielten Ergebnissen kann man den Cronbach Alpha Wert für die Sozialwissenschaften als ziemlich vertrauensvoll annehmen.

#### 2.4. Die Hypothesen und Einschränkungen der Studie

Diese Studie wurde bei den Mitarbeitern in den 4 und 5-Sternehotelbetrieben durchgeführt. Die bei der Untersuchung erreichten Daten werden als richtig und die angewandten Maßstäbe als geeignet angenommen. Die Untersuchung wurde in einer bestimmten Zeit in nur einer Stadt durchgeführt.

#### 2.5. Die Forschungsergebnisse

Die Befunde der demographischen Eigenschaften der an der Befragung teilgenommenen Mitarbeiter sind folgende: Unter den befragten ist 53,5% männlich, 61,2% ledig, 35,3% zwischen 26 – 30 Jahre alt, 37,6% mit Abitur, 31,2% mit Hochschulabschluss, 46, % seit 1–5 Jahren im gleichen Unternehmen, 28,2% in der Lebensmittelabteilung und 60,6% in 4-Sternehotels beschäftigt. Es wurde beobachtet, dass die Beschäftigten eine niedrige organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung (durchschnittlich 3,2475, sd. 0,68965) und organisatorische Zynismuswahrnehmung (durchschnittlich 2,7762, sd. 0,83568) aufweisen.

Für die Gegenüberstellung der werte bei der Geschlechtsvariable dient der t-Test und die Ergebnisse sind bei Tabelle 1 gezeigt worden.

Bei der näheren Analyse der Tabelle 1 stellt man fest, dass in allen Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit die arithmetischen Durchschnittswerte bei den männlichen Mitarbeitern höher als bei weiblichen Beschäftigten waren. Demgegenüber sind die arithmetischen Durchschnittswerte der weiblichen Mitarbeiter beim organisatorischen Zynismus in allen Dimensionen höher als bei männlichen Mitarbeitern. Demnach kann man sagen, dass die Gerechtigkeitswahrnehmung der männlichen Mitarbeiter höher als die der weiblichen Mitarbeiter ist; dafür sind die zynischen Wahrnehmungen bei Frauen höher als bei Männern. Alle

Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit ( $p= 0,000$ ) verändern sich nach der Geschlechtsvariablen. Auch der organisatorische Zynismus zeigt in den kognitiven und verhaltensmäßigen Dimensionen geschlechtsspezifische Unterschiede ( $p=0,007$ ;  $p=0,0023$ ), jedoch ist dieser Unterschied bei der affektiven Dimension nicht vorhanden ( $p= 0,179$ ).

**Tabelle 1: T-Test nach der Geschlechtsvariable - Organisatorische Gerechtigkeitwahrnehmung und organisatorisches Zynismusverhalten**

Dimensionen	Geschlecht	N	$\bar{X}$	sd	t	p
Verarbeitende Gerechtigkeit	weiblich	79	2,93	0,59	5,313	0,000
	männlich	91	3,51	0,65		
Verleitende Gerechtigkeit	weiblich	79	2,82	0,81	5,154	0,000
	männlich	91	3,52	0,74		
Interaktive Gerechtigkeit	weiblich	79	3,10	0,67	4,890	0,000
	männlich	91	3,58	0,95		
Kognitiv	weiblich	79	2,99	0,81	-2,728	0,007
	männlich	91	2,61	0,99		
Affektiv	weiblich	79	2,77	0,95	-1,349	0,179
	männlich	91	2,57	1,02		
Verhaltensmäßig	weiblich	79	3,05	0,95	-2,287	0,023
	männlich	91	2,70	1,06		

Für die Erläuterung des Zusammenhangs zwischen der organisatorischen Gerechtigkeits-Wahrnehmung und dem organisatorischem Zynismusverhalten und dem Familienstand ist der T-Test durchgeführt worden. In allen Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit haben die verheirateten Mitarbeiter höhere arithmetische Werte als die ledigen Mitarbeiter. Demgegenüber ist in allen Dimensionen des organisatorischen Zynismus haben die ledigen Mitarbeiter höhere arithmetische Werte als die verheirateten Mitarbeiter. Als Ergebnis kann man festhalten, dass die verheirateten Mitarbeiter eine höhere Gerechtigkeitswahrnehmung haben und die ledigen Mitarbeiter höheres Zynismusverhalten. Sowohl bei der organisatorischen Gerechtigkeit ( $p= 0,000$ ), als auch beim organisatorischen Zynismus ( $p= 0,000$ ) gibt es Unterschiede nach dem Familienstand.

Bei der Betrachtung der Altersvariablen wurde festgestellt, dass die arithmetischen Werte bei der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischen Zynismus ziemlich ähnlich sind. Bei unteren Werten des Zynismus hat die 21 – 25 Altersgruppe arithmetisch höhere Werte als die anderen.

Nach den berechneten ANOVA test Ergebnissen konnte man folgende Unterschiede bei den Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit feststellen:

- Die verteilende Gerechtigkeit [F= 7,450, p<, 05]
- Die verarbeitende Gerechtigkeit [F= 8,149, p< 0,05]
- Die interaktive Gerechtigkeit [F= 16,020, p< 0,05]

In den unteren Dimensionen des organisatorischen Zynismus zeit die affektive Dimension [F= 4,438, p>0,05] und die verhaltensmäßige Dimension [F= ,920, p> 0,05] keine Unterschiede bei der Altersvariable, aber die kognitive Dimension zeigt Unterschied nach der Altersvariable [F= 1,581, p<0,05].

Nach der Bildungsstandsvariable wurde eine einseitige Variantenanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Werte der organisatorischen Gerechtigkeit und des organisatorischen Zynismus zu vergleichen. Die Ergebnisse sind in den Tabellen 2 und 3 enthalten.

**Tabelle 2: Nach der Bildungsstandsvariable - Organisatorische Gerechtigkeitwahrnehmung –ANOVA Ergebnisse**

Dimensionen	Bildungsstand	N	$\bar{X}$	sd	t	P
Verarbeitende Gerechtigkeit	Mittelschule	32	2,42	0,62	18,854	0,000
	Abitur	64	3,00	0,74		
	Hochschule	53	3,45	0,69		
	Univesität	21	3,73	0,91		
Verleitende Gerechtigkeit	Mittelschule	32	2,51	0,90	18,032	0,000
	Abitur	64	2,98	0,90		
	Hochschule	53	3,59	0,74		
	Univesität	21	3,93	0,70		
Interaktive	Mittelschule	32	2,76	0,73	17,321	0,000

<b>Gerechtigkeit</b>	Abitur	64	3,34	0,49		
	Hochschule	53	3,52	0,63		
	Univesität	21	3,90	0,61		

Als Ergebnis kann folgendes festgehalten werden: Nach der Bildungsstandvariable steigen die arithmetischen Werte der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung, je höher der Bildungsstand der Mitarbeiter ist. Die errechneten Ergebnisse von ANOVA Test zeigen, dass die organisatorische Gerechtigkeit Unterschiede in den Dimensionen der verteilenden Gerechtigkeit [ $F=18,032$ ,  $p<0,05$ ] in der verarbeitenden Gerechtigkeit [ $F= 18,854$ ,  $p< 0,05$ ] und in der interaktiven Gerechtigkeit [ $F= 7,321$ ,  $p< 0,05$ ] aufweisen.

Bei der Untersuchung dieser Unterschiede nach der Tukey Methode stellt man fest, dass die Unterschiede bei der verarbeitenden Gerechtigkeit zwischen denen vorliegt, die nach Mittelschule Oberschule, Fachoberschule und Hochschulabschluss hatten. Die Unterschiede bei der verteilenden Gerechtigkeit liegen zwischen denen vor, die nach der Mittelschule Fachoberschule und Hochschulabschlüsse hatten.

Bei der Betrachtung der unteren Dimensionen des organisatorischen Zynismus beobachtet man, dass die Zynismuswerte in allen Dimensionen geringer werden, je höher der Bildungsstand wird. Nach steigendem Bildungsstand wird die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung größer und das organisatorische Zynismusverhalten geringer.

Nach errechneten ANOVA Test Ergebnissen ist bei den unteren Dimensionen des Zynismus, nämlich bei der verhaltensmäßigen Dimension [ $F=1,603$ ,  $p>0,05$ ] gibt es keine Unterschiede nach dem Bildungsstand der Beschäftigten, bei der affektiven [ $F= 9,309$ ,  $p< 0,05$ ] und bei der kognitiven Dimension [ $F= 5,752$ ,  $p<0,05$ ] wohl Unterschiede je nach Bildungsstand. Den Zusammenhang zwischen dem Zynismus und dem Bildungsstand zeigt die Tabelle 3. Aus welchen beiden Gruppen diese Unterschiede bestehen, zeigt der Tukey Test. Bei der Betrachtung mit 0,05 Wichtigkeitsgrad ist für die kognitive Dimension ein beträchtlicher Unterschied zwischen denen, die Mittelschule und Oberschule hatten und für die affektive Dimension die Mittelschule, Oberschule, Fachoberschule und Hochschule hatten.

**Tabelle 3: Nach der Bildungsstandsvariable - Organisatorisches Zynismusverhalten Der Beschäftigten - ANOVA Ergebnisse**

Dimensionen	Bildungsstand	N	$\bar{X}$	sd	t	P
<b>Kognitiv</b>	Mittelschule	32	3,23	0,81	5,752	0,001
	Abitur	64	2,82	0,88		
	Hochschule	53	2,71	0,93		
	Univesität	21	2,22	0,96		
<b>Affektiv</b>	Mittelschule	32	2,77	0,86	9,309	0,000
	Abitur	64	2,71	0,86		
	Hochschule	53	2,41	1,03		
	Univesität	21	2,13	1,01		
<b>Verhaltensmäßig</b>	Mittelschule	32	3,06	0,98	1,603	0,191
	Abitur	64	2,93	0,95		
	Hochschule	53	2,82	1,11		
	Univesität	21	2,46	1,03		

Nach der Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter ist die Variantenanalyse (ANOVA) erstellt worden, um die Werte der organisatorischen Gerechtigkeit und des organisatorischen Zynismus zu vergleichen. Die Ergebnisse sind bei den Tabellen 4 und 5 abzulesen.

**Tabelle 4: Nach der Beschäftigungsdauervariable - Organisatorische Gerechtigkeits-wahrnehmung ANOVA Testergebnisse**

Dimensionen	Beschäftigungs-dauer	N	$\bar{X}$	sd	t	P
<b>Verarbeitende Gerechtigkeit</b>	weniger als 1 Jahr	58	2,40	0,60	42,934	0,000
	1 bis 5 Jahre	79	3,36	0,63		
	6 bis 10 Jahre	30	3,83	0,68		
	11 bis 15 Jahre	3	3,90	0,57		

<b>Verleitende Gerechtigkeit</b>	weniger als 1 Jahr	58	3,44	0,88	20,863	0,000
	1 bis 5 Jahre	79	3,81	0,80		
	6 bis 10 Jahre	30	3,33	0,72		
	11 bis 15 Jahre	3	3,20	0,62		
<b>Interaktive Gerechtigkeit</b>	weniger als 1 Jahr	58	2,81	0,61	32,340	0,000
	1 bis 5 Jahre	79	3,55	0,43		
	6 bis 10 Jahre	30	3,91	0,66		
	11 bis 15 Jahre	3	3,48	0,71		

Bei der Betrachtung der Werte unter der Variable der Beschäftigungsdauer stellt man ähnliche Werte fest: Nach ANOVA Test Ergebnissen weisen die Dimension der verteilenden Gerechtigkeit [ $F= 20,863$ ,  $p<0,05$ ], der verarbeitenden Gerechtigkeit [ $F= 42,934$ ,  $p<0,05$ ] und der interaktiven Gerechtigkeit [ $F= 32,340$ ,  $p<0,05$ ] Unterschiede nach der Beschäftigungsdauer auf. Um die Ursachen der Unterschiede festzustellen, ist Tukey Test angewandt worden.

Die Unterschiede bestehen

- Für die verarbeitende Gerechtigkeit zwischen der Beschäftigungsdauer weniger als 1 Jahr und denen, die 1 – 5 Jahre, 6 – 10 Jahre oder 11 – 15 Jahre beschäftigt sind.
- Für die verteilende Gerechtigkeit bestehen die Unterschiede zwischen denen, die weniger als 1 Jahr arbeiten und denen, die 1 – 5 Jahre oder 6 – 10 Jahre arbeiten.
- Für die interaktive Gerechtigkeit bestehen diese Unterschiede zwischen denen, die weniger als 1 Jahr arbeiten und denen, die 1 – 5 Jahre oder 6 – 10 Jahre arbeiten.

Bei der Betrachtung der unteren Dimensionen des organisatorischen Zynismus stellt man fest, dass die Beschäftigten, die weniger als 1 Jahr und die 11 – 15 Jahre beschäftigt sind, höhere Zynismuswerte haben als die anderen. Die ANOVA Testergebnisse des organisatorischen Zynismus zeigen Unterschiede zwischen der kognitiven [ $F= 7,442$ ,  $p<0,05$ ], der affektiven [ $F= 5,578$ ,  $p<0,05$ ] und der interaktiven [ $F = 4,243$ ,  $p<0,05$ ] Dimensionen je nach der Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter.

**Tabelle 5: ANOVA Testergebnisse - Nach der Variable Beschäftigungsdauer – Organisatorische Zynismuswerte**

Dimensionen	Beschäftigungsdauer	N	$\bar{X}$	sd	t	P
Kognitiv	weniger als 1 Jahr	58	3,20	0,77	7,442	0,000
	1 bis 5 Jahre	79	2,63	0,91		
	6 bis 10 Jahre	30	2,36	0,99		
	11 bis 15 Jahre	3	3,20	0,52		
Affektiv	weniger als 1 Jahr	58	3,06	0,86	5,578	0,001
	1 bis 5 Jahre	79	2,40	0,92		
	6 bis 10 Jahre	30	2,54	1,21		
	11 bis 15 Jahre	3	3,16	0,52		
Verhaltensmäßig	weniger als 1 Jahr	58	3,17	0,84	4,243	0,006
	1 bis 5 Jahre	79	2,78	1,07		
	6 bis 10 Jahre	30	2,42	1,07		
	11 bis 15 Jahre	3	3,41	0,57		

Um die Ursprünge der Unterschiede zu bekommen wurde der Tukey test verwendet und folgende Unterschiede sind festgestellt worden. In allen Dimensionen sind Unterschiede bei den Beschäftigten vorhanden, die weniger als 1 Jahr und 6 bis 10 Jahre im Unternehmen tätig sind.

Nach der Variable Beschäftigungsort ist zum Vergleich zwischen der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischem Zynismus die einseitige Variantenanalyse (ANOVA) durchgeführt worden. Die Ergebnisse werden in den Tabellen 6 und 7 gezeigt.

**Tabelle 6: ANOVA Testergebnisse - Nach der Variable Beschäftigungs-ort - Organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung**

Dimensionen	Beschäftigungs-ort	N	$\bar{X}$	sd	t	P
Verarbeitende Gerechtigkeit	Vorderbüro	34	2,97	0,96	7,222	0,000
	F&B	48	2,91	0,54		
	Etagendienste	32	2,69	0,77		
	Fitnesscenter	6	3,19	0,65		
	Human Relations	10	3,95	0,85		
	Rechnungswesen	24	3,47	0,76		
	Marketing	10	3,94	0,56		
	Technische Abt.	6	3,83	0,66		
Interaktive Gerechtigkeit	Vorderbüro	34	3,00	1,00	3,840	0,001
	F&B	48	3,14	0,79		
	Etagendienste	32	2,75	0,85		
	Fitnesscenter	6	3,29	0,45		
	Human Relations	10	3,85	0,69		
	Rechnungswesen	24	3,40	1,14		
	Marketing	10	3,95	0,68		
	Technische Abt.	6	3,91	0,99		
Verleitende Gerechtigkeit	Vorderbüro	34	3,26	0,88	3,804	0,001
	F&B	48	3,21	0,52		
	Etagendienste	32	3,07	0,63		
	Fitnesscenter	6	3,51	0,25		
	Human Relations	10	3,95	0,36		
	Rechnungswesen	24	3,62	0,77		
	Marketing	10	3,73	0,44		
	Technische Abt.	6	3,72	0,20		

Bei dieser Variable weist die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung in allen Dimensionen ziemlich ähnliche arithmetische Werte. Nach den ANOVA- Testergebnissen zeigt die organisatorische Gerechtigkeit folgende unterschiedliche Werte in der Dimension der verteilenden Gerechtigkeit [F= 3,840, p<0,05], der verarbeitenden Gerechtigkeit [F= 7,222, p<0,05] und der verteilenden Gerechtigkeit [F=3,804, p<0,05]. Um die Ursachen der Unterschiede

herauszubekommen ist mit dem Wichtigkeitswert 0,05 Tukey Test angewandt worden. Folgende Ergebnisse werden sichtbar:

- Für die verarbeitende Gerechtigkeit bestehen deutliche Unterschiede zwischen den Mitarbeitern, die in der Abteilung Human Relations beschäftigt sind und denen, die im Vorderbüro, in den Etagendiensten und F&B beschäftigt sind.
- zwischen denen, die in den Etagendiensten arbeiten und denen, die in der Rechnungswesenabteilung und Marketing oder in der technischen Abteilung arbeiten.
- zwischen denen, die in den Etagendiensten arbeiten und denen, die in den Abteilungen Rechnungswesen, Marketing, technischer Dienste arbeiten.

Der Unterschied bei der verteilenden Gerechtigkeit je nach Abteilung um 0,05 Wertigkeit hängt von den Beschäftigten in den Etagendiensten, Human Relations und Marketingabteilungen ab.

Für die interaktive Gerechtigkeit stellt man in den Abteilungen F&B und Human Relations Abteilung und zwischen den Etagendiensten beschäftigten und denen in der Human Relations und Rechnungswesenabteilung Beschäftigten deutliche Unterschiede fest.

Bei der Untersuchung der unteren Dimensionen des organisatorischen Zynismus beobachtet man besonders hohe arithmetische Werte bei den Beschäftigten in den Etagendiensten und in der Rechnungswesenabteilung im Vergleich zu den anderen. ANOVA – Testergebnisse zeigen Unterschiede beim organisatorischen Zynismus in der kognitiven Dimension [ $F= 6,098$ ,  $p<0,05$ ], in der affektiven [ $F= 3,334$ ,  $p<0,05$ ] und in der verhaltensmäßigen [ $F= 7,007$ ,  $p<0,05$ ] bei den Beschäftigten abhängig von der Beschäftigungsdauer. Danach zeigen die Beschäftigten unterschiedliche Werte beim Zynismusverhalten und diese Unterschiede wurden mit Tukey Test nach den Ursachen untersucht. Für die organisatorische Zynismusdimension

- im kognitiven Bereich sind Unterschiede zwischen den Beschäftigten im Vorderbüro und der Marketing und der technischen Abteilung festgestellt worden.
- zwischen den Beschäftigten F&B und der Marketing und der technischen Abteilung.
- zwischen der Marketing und den Etagendiensten und der Rechnungswesenabteilung.
- zwischen der technischen Abteilung und den Etagendiensten sind sichtbare Unterschiede festgestellt worden.

Für die affektive Dimension sind die Unterschiede zwischen der Marketing und F&B und den Etagediensten und der Rechnungswesenabteilung festgestellt worden. Für die verhaltensmäßige Dimension sind die Unterschiede zwischen der Human Relations und F&B, den Etagediensten und der Rechnungswesenabteilung, zwischen der Rechnungswesenabteilung und der Marketingabteilung und der technischen Abteilung sichtbare Unterschiede festgestellt worden.

**Tabelle 7: ANOVA Testergebnisse - Nach der Variable Beschäftigungs-ort – Organisatorische Zynismuswerte**

Dimensionen	Beschäftigungs-ort	N	$\bar{X}$	sd	t	P
Kognitiv	Vorderbüro	34	2,84	0,97	6,098	0,000
	F&B	48	2,96	0,77		
	Etagedienste	32	3,10	0,72		
	Fitnesscenter	6	2,46	0,71		
	Human Relations	10	2,24	0,83		
	Rechnungswesen	24	3,03	1,11		
	Marketing	10	1,64	0,55		
	Technische Abt.	6	1,66	0,35		
Affektiv	Vorderbüro	34	2,63	0,90	3,334	0,002
	F&B	48	2,73	1,00		
	Etagedienste	32	3,07	0,89		
	Fitnesscenter	6	2,58	0,83		
	Human Relations	10	2,40	0,81		
	Rechnungswesen	24	2,79	1,18		
	Marketing	10	1,65	0,60		
	Technische Abt.	6	1,83	0,76		
Verhaltensmäßig	Vorderbüro	34	2,51	1,03	7,007	0,000
	F&B	48	3,30	0,86		
	Etagedienste	32	3,15	0,72		
	Fitnesscenter	6	2,70	0,79		
	Human Relations	10	2,07	0,86		
	Rechnungswesen	24	3,15	1,22		
	Marketing	10	1,92	0,55		
	Technische Abt.	6	1,70	0,65		

Es wurde auch untersucht, ob die Variable „Hotelsterne“ auf die organisatorische Gerechtigkeits-Wahrnehmung oder den organisatorischen Zynismus Auswirkungen hat und zwar mit dem statistischen T-Test, die Ergebnisse sind bei der Tabelle 8 zusammengefasst worden.

Bei der Untersuchung der Tabelle 8 stellt man folgendes fest:

- Bei allen Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit sind die arithmetischen Werte der Beschäftigten in 5- Sternehotels höher als die in 4- Sternehotels.
- Bei allen Dimensionen des organisatorischen Zynismus demgegenüber sind die arithmetischen Werte der Beschäftigten in 4- Sternehotels höher als bei 5- Sternehotels.

**Tabelle 8: T-Testergebnisse - Nach der Variable Hotelkategorie - Organisatorische Gerchtigkeitswahrnehmung und organisatorisches Zynismusverhalten**

Dimensionen	Hotelkategorie	N	$\bar{X}$	sd	t	P
Verarbeitende Gerechtigkeit	4 Sterne	103	2,67	0,61	-11,653	0,000
	5 Sterne	67	3,82	0,63		
Verleitende Gerechtigkeit	4 Sterne	103	2,67	0,81	-8,893	0,000
	5 Sterne	67	3,86	0,73		
Interaktive Gerechtigkeit	4 Sterne	103	3,00	0,57	-10,816	0,000
	5 Sterne	67	3,90	0,45		
Kognitiv	4 Sterne	103	2,99	0,88	3,608	0,000
	5 Sterne	67	2,48	0,92		
Affektiv	4 Sterne	103	2,89	0,95	3,742	0,000
	5 Sterne	67	2,32	0,97		
Verhaltensmäßig	4 Sterne	103	3,04	0,95	2,897	0,000
	5 Sterne	67	2,58	1,07		

In diesem Abschnitt sind die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung und die organisatorischen Zynismusbeziehungen der Beschäftigten untersucht worden, In der Tabelle 9 sind die Ergebnisse der Korrelationsanalyse gezeigt worden.

**Tabelle 9: Pearson Korrelationsanalyse der Beteiligten – Der Zusammenhang zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismus**

Dimensionen	A	B	C	D	E	F	G	I
Verarbeitende Gerechtigkeit (A)	1							
Verleitende Gerechtigkeit (B)	0,639 (**)	1						
Interaktive Gerechtigkeit (C)	0,657 (**)	0,561 (**)	1					
Kognitiv (D)	-0,362 (**)	-0,335 (**)	-0,409 (**)	1				
Affektiv (E)	-0,403 (**)	-0,395 (**)	-0,457 (**)	0,612 (**)	1			
Verhaltensmäßig (F)	-0,279 (**)	-0,204 (**)	-0,361 (**)	0,591 (**)	0,552 (**)	1		
Organisatorische Gerechtigkeit (G)	0,897 (**)	0,801 (**)	0,884 (**)	-0,430 (**)	-0,486 (**)	-0,337 (**)	1	
Organisatorischer Zynismus (I)	-0,409 (**)	-0,366 (**)	-0,480 (**)	0,877 (**)	0,840 (**)	0,834 (**)	<b>-0,490 (**)</b>	1

\*\* Korelationsebene 0,01 (2-tailed)

Die Beziehung zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismusverhalten ist mit dem Wichtigkeitswert 0,05 Korrelationsanalyse untersucht worden. Nach Tabelle 9 ist der Multiplikator von Pearson Korrelation zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismus  $r = 0,490$  und  $p < 0,01$  festgestellt worden. Danach besteht zwischen der organisatorischen Gerechtigkeit und dem organisatorischen Zynismus eine negative mittelstarke Beziehung. Eines der Hauptziele der Untersuchung ist: Die organisatorische Gerechtigkeit spielt eine wesentliche Rolle, um die

Beschäftigten in den Unternehmen von dem zynischen Verhalten zu distanzieren.

Bei der Untersuchung der Tabelle 9 stellt man folgendes fest:

- bei der unteren Dimension des Zynismus ist zwischen der kognitiven Dimension ( $r= 0,362$ ;  $p<0,01$ ) und affektiven Dimension ( $r= 0,403$ ;  $p<0,01$ ) und der unteren Dimension der organisatorischen Gerechtigkeit ist eine mittelstarke negative Beziehung und
- zwischen der verhaltensmäßigen Dimension ( $r= 0,279$ ;  $p<0,01$ ) und der verarbeitenden Gerechtigkeit eine negative schwache Beziehung festgestellt worden.

Zwischen den Dimensionen des Zynismus und den unteren Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit ist mit 0,05 Wertigkeit eine Beziehung gesucht worden und demnach zwischen der kognitiven Dimension ( $r = 0,335$ ;  $p<0,01$ ) und affektiven Dimension ( $r = 0,395$ ;  $p< 0,01$ ) und der verhaltensmäßigen Gerechtigkeit eine mittelstarke negative Beziehung zwischen der verhaltensmäßigen Dimension ( $r = 0,204$ ;  $p< 0,01$ ) und der verteilenden Gerechtigkeit eine schwache Beziehung festgestellt worden.

Zwischen der kognitiven Dimension, die zu den unteren Dimensionen des Zynismus gehört ( $r = 0,409$ ;  $p< 0,01$ ) und der affektiven Dimension ( $r= 0,457$ ;  $p< 0,01$ ) und der verhaltensmäßigen Dimension ( $r= 0,361$ ;  $p< 0,01$ ) und den unteren Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit nämlich der interaktiven Gerechtigkeit gibt es im Wert von 0,05 eine mittelmäßige negative starke Beziehung.

Der Zusammenhang zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismus ist durch die Regressionsanalyse festgesellt und bei Tabelle 10 gezeigt worden.

**Tabelle 10: Regressionsanalyse der Hotelbeschäftigten - Der Zusammenhang zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismus**

Abhängige Variable	Unabhängige Variable	B	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>
Organisatorischer Zynismus	fest	4,206	0,270	17,401	0,000	0,241
	Organisatorische Gerechtigkeit	-0,594	0,081	-7,294	0,000	

Die Regressionsanalyse wird bei unabhängigen Variablen angewandt, die bei abhängigen Variablen eine mathematische Beziehung erklären. Bei der Untersuchung wurde die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung als unabhängige und der organisatorische Zynismus als abhängige Variable angenommen worden. Um herauszufinden, wie viel % der Veränderung bei der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable erklärt wurde, ist der Wert der Regressionsanalyse  $R^2$  benutzt worden.

Bei der Untersuchung wurde die Beziehung zwischen dem organisatorischen Zynismusverhalten und der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung statistisch als verständlich gefunden ( $p < 0,000$ ). Zwischen dem organisatorischen Zynismus und der organisatorischen Gerechtigkeit ist eine mittelmäßige negative Beziehung festgestellt worden. ( $r = 0,490$ ). Um die Auswirkung der organisatorischen Gerechtigkeit auf den organisatorischen Zynismus herauszufinden, wurde eine einfache direkte Regressionsanalyse durchgeführt und die Determination als  $R^2 = 0,241$  errechnet worden. Die zynischen Verhaltensweisen der in der Organisation tätigen Mitarbeiter sind 24% von der Gerechtigkeitswahrnehmung abhängig. Als Ergebnis kam heraus: Das zynische Verhalten wird von den Dimensionen der organisatorischen Gerechtigkeit 16% durch die verarbeitende Gerechtigkeit, ( $R^2 = 0,167$ ), 13% durch die verteilende Gerechtigkeit ( $R^2 = 0,134$ ) und 23% durch die verhaltensmäßige Gerechtigkeit ( $R^2 = 0,230$ ) erläutert.

### Ergebnis und Anregungen

Das Ziel dieser Untersuchung ist herauszufinden, ob die organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmungen der Mitarbeiter in den 4 und 5 Sternehotels auf das zynische Verhalten eine Auswirkung haben oder nicht.

Zwischen den organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmungen (verarbeitend, verteilend und verhaltensmäßig) der Mitarbeiter in den 4 und 5 Sternehotels und ihren zynischen Verhaltensweisen (kognitiv, affektiv, verhaltensmäßig) gibt es in allen Korrelationen eine plausible und negative Beziehung.

Nach dem Studienbefund haben die Männer eine höhere organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung als die Frauen. Demgegenüber sind die zynischen Verhaltensweisen der Frauen stärker als die der Männer. Die verheirateten Mitarbeiter weisen eine höhere Gerechtigkeitswahrnehmung auf als die ledigen Mitarbeiter. Demgegenüber haben die ledigen Mitarbeiter stärkere organisatorische Zynismuswerte. Dieses Ergebnis ist von den Untersuchern so interpretiert worden: Die verheirateten Mitarbeiter haben die Verantwortung bei der Familienfürsorge, Wohnungssuche u.a. ihre

Gerechtigkeitswahrnehmungen positiviert und demgegenüber haben sie sich von zynischen Neigungen distanziert. Bei der Betrachtung der Altersvariable hat man ähnliche Werte bei der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und den organisatorischen Zynismuswerten festgestellt, jedoch bei der Altersgruppe 21 – 25 haben die Individuen höhere organisatorische Zynismuswerte als die anderen. Die Ursache dafür liegt wohl in der unterschiedlichen Erwartungshaltung und Wunschliste und Bedürfnisstruktur der Beschäftigten in der Altersgruppe 21 -25. Bei den unteren affektiven und verhaltensmäßigen Dimensionen sind nach Altersvariable keine Unterschiede festzustellen, jedoch bei der kognitiven Dimensionen sind wohl Unterschiede sichtbar. Nach der Bildungsstandvariable wird die Gerechtigkeitswahrnehmung mit steigendem Bildungsniveau größer und das organisatorische Zynismusniveau kleiner. Dieses Ergebnis ist bei der Untersuchung von Tokgöz und Yılmaz (2008) in den 17 Hotelbetrieben in Eskisehir und Alanya jedoch anders, nämlich mit dem steigendem Bildungsniveau auch steigende organisatorische Zynismuswerte. Dieser Unterschied ist möglicherweise auf die organisatorische politische Leitung zurückzuführen. Bei der Betrachtung der Variablen Beschäftigungsdauer stellt man folgendes fest: Die Mitarbeiter, die weniger als 1 Jahr und die 11 – 15 Jahre in den Etagendiensten und in der Rechnungswesen Abteilung beschäftigt sind, haben höhere Zynismuswerte. Also die neuen Mitarbeiter und die seit längerer Zeit im Unternehmen beschäftigten zeigen höhere zynische Werte als die anderen. Bei der Betrachtung der Variablen Beschäftigungsort zeigen die Mitarbeiter in den Etagendiensten und in der Rechnungswesenabteilung höhere zynische Werte. In den 5 –Sternehotels haben die Mitarbeiter höhere organisatorische Gerechtigkeitswerte und in den 4–Sternehotels höhere zynische Verhaltenswerte.

Bei der Untersuchung zeigt die interaktive Dimension der organisatorischen Gerechtigkeit bei 23% des zynischen Verhaltens ( $R^2= 0,230$ ). Die interaktive Gerechtigkeitswahrnehmung besteht aus zwei Komponenten, nämlich die zwischenmenschliche und die kognitive und besteht aus der Wahrnehmung, ob die Individuen in der Organisation schlecht behandelt werden und sich im Team als wertvoll fühlen oder nicht. Mit der Komponente kognitive Gerechtigkeit bestimmt man die regeln und normen in der Organisation und ob die Mitarbeiter in diesem Zusammenhang genügend informiert wurden oder nicht. Demnach werden die zynischen Verhaltensweisen geringer, je mehr menschliches Verhalten die Leiter zeigen, sich um die Beschäftigten kümmern und sie als wertvolle Mitarbeiter fühlen lassen.

Wenn man bedenkt, dass der organisatorische Zynismus mit vielen anderen Begriffen noch im Zusammenhang steht, wie z.B. organisatorische

Abhängigkeit, organisatorische Zugehörigkeit, organisatorische Bereitschaft, psychologische Abmachung, wird deutlich, dass die zynischen Verhaltensweisen in der Organisation verhindert werden sollten. In diesem Zusammenhang sollten die Führungskräfte der Organisation die organisatorische Gerechtigkeitswahrnehmung ohne große Anstrengungen stärken. In den Unternehmen, wo die Gerechtigkeitswahrnehmung der Mitarbeiter hoch ist, ist eine höhere Motivation und ein besseres Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen möglich.

Bei den Mitarbeitern, die höhere zynische Werte aufweisen, kann man negative Verhaltensweisen beobachten wie z.B. die Verschwendung der organisatorischen Quellen, die Schädigung der Organisationsstruktur und des Organisationsrufs, negative Verhaltensweisen in kognitiven, affektiven und verhaltensmäßigen Bereichen. Um alle diese negativen Punkte auszuschalten, müssen die Gerechtigkeitsgrundsätze entsprechend eingehalten werden, um die Mitarbeiter zu stärkeren Wahrnehmungen zu führen.

Die Beziehung zwischen der organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung und dem organisatorischen Zynismusverhalten beträgt  $R^2 = 0,241$ . Daraus ableitend könnte man annehmen, dass noch weitere Variablen bestehen könnten, die zynisches Verhalten beeinflussen.

## Quellenverzeichnis

- Abraham, Rebecca (2000), "Organizational Cynicism; Bases And Consequences", *Genitc, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3): 269-292.
- Andersson, M. Lynne (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49 (11): 1395 – 1418.
- Andersson, M. Lynne, Thomas S. Bateman (1997), "Cynicism in the workplace: some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18: 449-469.
- Ball, A. Gail, Linda Klebe Trevino, Henry P. Sims JR. (1994), "Just And Usjust Punishment: Influences on Subordinate Performance And Citizenship", *Academy of Management Journal*, 37 (2): 299-322.
- Bernerth, B. Jeremy, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, H. Jack Walker (2007), "Justice, Cynicism, And Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3): 303-326.
- Bommer, H. William, Gregory A. Rich, Robert S. Rubin (2005), "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change", *The Journal of Organizational Behaviour*, 26 (7): 733-753.
- Brandes, P, R. Dharwadkar, J. W. Dean (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings, 150–153. Outstanding Empirical Paper Award.

- Brown, Michelle, Christina Cregan (2008), "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47 (4): 667-686.
- Çakar, Nigar Demircan (2008), "Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *İktisat, İşletme ve Finans*, 23 (269): 110-132.
- Çetin, Seydi Ahmet (2009), *Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Dailey, C. Robert, Delaney J. Kirk (1992), "Distributive and Procedural Justice Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45 (3): 305-317.
- Delken, Menno (2004), "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration", University of Maastricht, Maastricht. [http://www.academicpublic.com/academicpublic/dissertations/organizational\\_cynicism.pdf](http://www.academicpublic.com/academicpublic/dissertations/organizational_cynicism.pdf) (15.06.2010).
- Efiliti, Seyran, Yelda Özlem Gönen, Fisun Ünal Öztürk (2008), "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Eker, Gülden (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Ertürk, Alper (2003), "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Üzerindeki Etkileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Eylül, 3 (2): 147-170.
- FitzGerald, Michael Robert (2002), *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*, Doctor of Philosophy, Division of Research Advanced Studies of The University of Cincinnati in The Department of Psychology of The Graduate School of Arts and Sciences.
- Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 12 (2): 399-432.
- Gürpınar, Gülce, Mehmet Yusuf Yahyagil (2007), "Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 296-303.
- Kalağan, Gamze (2009), *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- Konovsky, A. Mary, Cropanzano Russell (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698-707.
- Kutanis, Rana Özen, Emine Çetinel (2009), "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 691-697.
- Özgener, Şevki, Adem Ögüt, Metin Kaplan (2008), "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", *Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların*

Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, 53-72, (İlke Yayınevi, Ankara).

Reichers, E. Arnon, Wanous, P. John, Austin, T. James (1997), "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11 ( 1): 48 – 59.

Tokgöz, Nuray, Hakan Yılmaz (2008), "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 238-305.

Wanous, P. John, Arnon E. Reichers, Jake T. Austin, (1994), "Organizational Cynicism: An Initial Study", *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 269-273.