

Derleme

Toplumsal Adalet Algısının Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerindeki Rolü: Literatür Temelli Bir İnceleme

The Role of Social Justice Perception on Organizational Justice and Cynicism: A Literature-Based Review

Meral Sert^a, Olcay Bige Aşkun^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Adalet Algısı,
Toplumsal Adalet,
Örgütsel Adalet,
Sinizm,
Örgütsel Sinizm,

Tarihler :
Geliş 10 Ekim 2024
Düzeltilme Geliş
1 Aralık 2024
Kabul 5 Aralık 2024

ÖZ

Bu çalışma, adalet algısının yalnızca toplumsal ilişki ve etkileşimleri değil örgütsel süreçleri de nasıl etkileyebildiğini açıklayabilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın amacı ilgili literatür bağlamında toplumsal adalet algısı, örgütsel adalet algısı ve sinizm arasındaki döngüsel etkileşimi ortaya koyabilmektir. Bireylerin ait oldukları toplumda güven duygularını güçlendiren adalet olgusu, bireylerin kendilerinin olduğu kadar diğerlerinin de yaşamları aracılığıyla varoluşunun ve varoluşsal ihtiyaçlarının korunma altında olduğuna dair inançlarını temsil etmektedir. Bireylerin ait oldukları topluma ilişkin adalet algıları, toplumu oluşturan daha alt sistemler olarak örgütlerine ilişkin adalet algılarını da etkileyebilme gücüne sahiptir. Bireyler, toplumdaki uygulamaların adaletli olduğu inancını kaybettikçe çalıştığı örgütün adaletli olup olmadığını sorgulayabilmekte, adaletli olabileceğine dair inançlarını kaybedebilmektedir. Adaletin varlığına dair güven duygusu azaldığında ise sinizm olarak tanımlanan topluma ve örgüte ilişkin olumsuz bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumların gelişme olasılığı artabilmektedir. Yaşadıkları topluma güvenini kaybetmiş bireyler, toplumun diğer üyelerinin bencil, güvenilmez vb. özelliklere sahip olduklarını düşünerek olumsuz tutumlar sergileyebilmekte, bir noktada diğerlerinde var olduğuna inandıkları davranışlarla karşılık vermektedirler. Örgütlerde ise performans düşüklüğünden, iş tatminsizliğine, çalışanlarda yabancılaşmadan, yüksek düzeyde tükenmişliğe vb. çok farklı düzeylerde etkilerinin olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, toplumsal adalet algısı, yalnızca toplumsal açıdan değil örgütsel açıdan da önem taşımakta, sinizm gibi istenmeyen sonuçları ile değişim ve gelişimi engelleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Perception of Justice,
Social Justice,
Organizational Justice,
Cynicism,
General Cynicism,
Organizational Cynicism,
Organizational Behavior.

Article history:
Received 10 October 2024
Received in Revised Form
1 December 2024
Accepted
5 December 2024

ABSTRACT

This study was conducted to explain how perceptions of justice can affect not only social relations and interactions but also organizational processes. The aim of the study is to reveal the cyclical interaction between social justice perception, organizational justice perception and cynicism in the context of the relevant literature. The phenomenon of justice, which strengthens individuals' feelings of trust in the society they belong to, represents individuals' beliefs that their existence and existential needs are under protection through the lives of others as well as their own. Individuals' perceptions of justice in the society to which they belong have the power to influence their perceptions of justice in their organizations as sub-systems that make up the society. As individuals lose the belief that the practices in the society are fair, they may question whether the organization they work for is fair and lose their belief that it can be fair. When the sense of trust in the existence of justice decreases, the likelihood of developing negative cognitive, emotional and behavioural attitudes towards the society and the organization, defined as cynicism, may increase. Individuals who have lost trust in the society they live in can exhibit negative attitudes by thinking that other members of the society are selfish, untrustworthy, etc., and at some point, they respond with behaviours that they believe exist in others. In organizations, it is seen that it has effects at many different levels such as low performance, job dissatisfaction, alienation, high level of burnout, etc. As a result, the perception of social justice is important not only from a social perspective but also from an organizational perspective, and it emerges as an important factor that prevents change and development with its undesirable consequences such as cynicism.

^a Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul, meralagir@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0065-8913

^b Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, olcayb@marmara.edu.tr, ORCID:0000-0002-1573-8900

1. GİRİŞ

Adalet, insanlığın, kendini, diğerlerini, diğerleri ile ilişkilerini yani yaşamı düşünmeye, sorgulamaya başladığı dönemden bu yana ne olduğu konusunda tam olarak fikir birliğine varılamamış çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır. İnsanoğlunun var oluşu ile başlayan temel meselelerinden biri adaletin ne olduğudur (Kelsen, 2020). Antik çağlardan bu yana adaletin ne olduğu ya da ne olmadığı ile ilgili sorular günümüze kadar gelmiştir. Bu derece önem teşkil etmesinin nedeni ise adaletin toplumun temel yapı taşlarından biri olarak bireylerin yaşamının her alanında önemli ve vazgeçilmez bir işleve sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Kelsen' in ifadesi ile “başka hiçbir sorun böylesine tutkuyla tartışılmamış; başka hiçbir sorun bu kadar çok değerli kan ve böylesine çok acı gözyaşlarının akıtılmasına neden olmamış; başka hiçbir sorun Platon'dan Kant'a pek çok ünlü düşünürün böylesine yoğun düşünmesine konu olmamıştır”. Kelsen insanlığın adaletin ne olduğuna dair kesin bir cevap veremeyeceğini bununla birlikte soruyu geliştirmeye çalışacağını belirtirken (Kelsen, 2020) Brunner'de onun gibi “hiç kimsenin adaletin ne olduğunu söyleyemeyeceğini belirterek bir anlamda onu desteklemektedir (Brunner, 1945).

Kelsen, adaletin insanların karşılıklı ilişkilerini düzenleyen sosyal düzenin öncelikli ama zorunlu olmayan bir niteliği olduğunu ve adalet özleminin aslında mutluluğa olan özlemi ifade ettiğini belirtmektedir. İnsan, sosyal düzen aracılığıyla kendi mutluluğunu güvence altına almaktadır. Mutluluk ise kendi başına diğerlerinden izole olarak değil diğerleri ile birlikte oluşan bir duygudur (Kelsen, 2020). Bu noktada adaletin ontolojik olarak bireyde başlasa bile gerçekte bireyler arası ilişkilerde ortaya çıktığı ve sosyal bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2018).

Dolayısıyla adalet yalnızca bireysel değil aynı zamanda toplumsal düzeyde de varoluşu güvence altına alan, toplumların kendi üyeleri ve diğer toplumlarla ilişkilerini anlamlandırmalarını ve düzenleyebilmelerini sağlayan evrensel fakat evrensel olduğu kadar kültürel, siyasal, ideolojik vb. birçok dinamik ile birlikte ele alınması gereken karmaşık bir olgudur.

Bireylerin gerek öznel gerekse toplumsal düzlemdeki davranışlarını adalet kavramının dinamikleri ışığında değerlendirebilmesi için toplumsal etkileşimlerin adaletli olup olmadığına dair düşüncelerinin yanı sıra ait oldukları alt sistemlerden biri olan örgütlere ilişkin adalet düşüncelerinin ve bu düşüncelerin davranışlarını nasıl etkilediğinin ortaya konması önemlidir. Bu

bağlamda toplumsal adalet, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin ortaya konması, bireylerin hem toplumsal hem de örgütsel bağlamdaki davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma kapsamında öncelikle adalet kavramının tarihsel gelişimi, ardından toplumsal adalet ve örgütsel adalet kavramları ile örgütsel sinizm kavramları ele alınarak arasındaki ilişkiler ilgili literatür kapsamında ele alınacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tarihsel Süreç İçinde Adalet

İnsanoğlunun ilk çağlarını incelediğimizde, adaletin iyilik sevgisi olarak ele alındığı görülmektedir. Yunan düşünce tarihinde, adalet, ahlak ve hukuk kavramları arasında ilk önceleri bir ayrım yapılmamıştır. Yunanlı filozoflar, adaletsizliğin ne olduğundan hareketle adaleti açıklamaya çalışmışlardır. Yunanlı filozoflardan Platon'a göre adalet en yüce erdemlerden biridir ve her bireyin yeteneklerine uygun olarak kendi ömrü boyunca sorumluluklarını yerine getirmesi gerekliliğini ifade eder. Platon, insan doğasına en uygun adalet kavramını devlete uygulanabilir bir şekilde formüle etmiştir. Ona göre, bir devlet adalet, itidal, bilgelik ve cesaretle donatılmış dört temel erdeme sahip olmalıdır. Adalet bu erdemlerin bir parçası olarak, düzenleyici ve denetleyici bir nitelik taşımaktadır. Adil bir birey, akıl tarafından yönlendirilen arzuları kontrol edebilen ve kendini disipline edebilen kişidir (Platon, 2004). Aristoteles ise devlet ve toplum hayatı bağlamında adaletin kritik önemine dikkat çekerek, adaleti dağıtıcı ve denkleştirici adalet olmak üzere iki ana boyutta ele almıştır. Dağıtıcı adaletin temel işlevi, birey ile toplum veya birey ile devlet arasındaki ilişkileri düzenlemektir. Dağıtıcı adalet, bireyler arasında hakların adil bir biçimde paylaşılmasını, herkesin kendi yeteneklerine göre sorumluluk almasını amaçlayan bir anlamda eşitlik ilkesine vurgu yapan bir işleve sahiptir. Denkleştirici veya düzeltici adalet işlevi ise hukuki ilişkilerde tarafların eşit muamele görmesini sağlamaktır. Bu adalet türü, adaletsizliklerin düzeltilmesini ve haksızlık yapılan kişilerin haklarının korunmasını hedeflemektedir. Aristoteles'in dağıtıcı ve denkleştirici adalet ayrımı günümüzün hukuk düşüncesinde de varlığını ve önemini sürdürmektedir. Bunun en önemli göstergelerinden biri, Yunan tanrıçası Themis'in, hukuk uygulamalarında bir elinde terazi, diğer elinde kılıç tutan ve gözleri bandajlı bir kadın olarak adaleti temsil eden sembolik bir figür olarak kabul edilmesidir. Terazi, adaleti ve dengeli kararları simgelerken, kılıç adaletsizliği cezalandırmanın sembolüdür. Themis'in gözlerinin bandajlı olması, adaletin tarafsızlığını ve objektifliğini simgelemektedir. Bu şekilde, Aristoteles'in

denkleştirici veya düzeltici adalet boyutlarının işlevleri tanımlanmış olmaktadır. Ünlü Romalı hukukçu Ulpian, adaleti "herkese hak ettiği payı vermek için sürekli ve sonsuz bir çaba harcanması" olarak tanımlamıştır. Modern siyaset felsefesinde önemli bir yere sahip olan ve halen görüşleri tartışılmaya devam eden Thomas Hobbes ise farklı bir adalet anlayışını savunmaktadır. Hobbes'un görüşleri, bireysel hak ve özgürlüklere yeterince önem vermediği, adalet anlayışının ise eşitlikçi ve belirli ahlaki temele dayanmadığı düşüncesiyle eleştirilmiştir. Hobbes'a göre, adalet doğal bir kavram değildir. Doğal halde, yani medeni bir toplumun ve kanunların olmadığı bir durumda insanlar, bencil ve çıkarıcı varlıklardır. Bu durum ise insanların savaşmasına yol açacaktır ve bu savaştan kurtulmak için insanların bir devlet kurması gerekmektedir. Devlet, mutlak güce sahip bir hükümdar yani "Leviathan" tarafından yönetilerek, toplumdaki düzeni ve güvenliği sağlayacaktır. Ona göre, bir sözleşme yapıldıysa, bu sözleşmeye uyulmaması adaletsizliktir. Hobbes'a göre, "Adaletsizlik, verilen sözü tutmamaktır ve adaletin olabilmesi için toplumda güvenlik ve düzen sağlanmalıdır. Güvenliğin olmadığı toplumda ise adaletten bahsedilemez." Adalet, hükümdarın kanunlarına uymaktır. Hükümdar adil bir hükümdar ise, kanunları da adil olacak ve insanlar kanunlara uyarak hem kendi çıkarlarını hem de toplumun genel çıkarını korumuş olacaktır (Aktaş, 2024; Çağlar, 2024; Hobbes, 2009). Alman filozof Kant, adalet konusunu ele alırken Roma hukukundan kaynağını alan üç temel ilkeye odaklanmıştır: "şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver". Kant'ın sisteminde adaletin temelini her zaman özgürlük kavramı oluşturmaktadır. Bu nedenle, Kant'ın özgürlükçü felsefiyle birlikte adalet görüşünün değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca Kant'ın vurguladığı üçüncü ilke olan "herkese payına düşeni verme" ilkesi dikkate alındığında bu ilkenin, klasik adalet tanımının yeniden ifadesi olduğu görülmektedir. Herbert Spencer ise adaletin temelinde eşitlik yerine özgürlüğün olduğunu savunmuştur. Spencer'a göre, her birey kendi doğası ve yetenekleri doğrultusunda özgür olmalıdır. Spencer'ın sistematığına göre, özgürlüğün gerçekleştiği toplum aynı zamanda adaleti de gerçekleştirmektedir. Ancak bir bireyin özgürlüğü, diğer bireylerin eşit özgürlüğü tarafından sınırlanabilir. Fransız düşünür Rousseau'ya göre adaletin temel niteliği "karşılıklık" tır. Bu kavram, Fransız düşüncesinde adaletin belirleyici özelliğidir (Güriz, 1990; Güriz, 2001). John Stuart Mill ise adalet ve fayda kavramları arasında bir ilişki kurulmasını desteklemiştir; adalet anlayışı, özgürlük ve fayda (utilitarizm) kavramları etrafında şekillenmektedir (Mill, 2003). Bununla birlikte Mill'e göre adalet ve fayda eşanlamlı değildir. Mill, adaleti genellikle bireylerin haklarını koruma ve

eşitlik ilkesine dayandırırken, utilitarizm ise eylemlerin sonuçlarına odaklanarak en fazla mutluluğun sağlanmasını amaçlar. Mill'e göre, adaletin temelindeki prensipler genellikle faydacı felsefenin çerçevesinde değerlendirilir. Buna göre, bir eylemin adaletli olup olmadığı, o eylemin sonuçlarının topluma veya bireylere maksimum faydayı sağlayıp sağlamadığı ile belirlenebilir. Mill'in adalet anlayışı, özellikle toplumsal düzenin ve hukukun adil bir denge sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, adaletin esas ölçütü, bireylerin özgürlüklerini korurken, toplumun genel mutluluğunu ve refahını artıran politikaların ve kuralların oluşturulmasıdır (Mill, 2005). Rawls, adaleti "toplumsal kurumların temel erdemi" olarak tanımlamaktadır. Bir Adalet Teorisi adlı eserinde, adaleti hakkaniyet ilkesi çerçevesinde temellendirmiştir (Rawls, 2017). Rawls'ın adalet anlayışı iki temel ilkeye dayanmaktadır. İlk ilke, her bireyin eşit haklara sahip olması gerektiğini vurgular. İkinci ilke ise sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin, toplumdaki statü ve görevlerin, herkesin yararına olacak şekilde düzenlenmesini gerektirir (Aydın, 2022; Cengiz, 2023; Kabadayı, 2013). Rawls'a göre, bu ilkeler arasında bir öncelik sırası vardır: Birinci ilke, ikinci ilkenin önündedir. Bu durum, özgürlüklerin yalnızca özgürlüklerin sınırları içinde kısıtlanabileceği anlamına gelir (Güriz, 1990; Güriz, 2001).

Tarihsel süreç içinde adaletin tanımlanmasına yönelik farklı kuramcılarının görüşleri incelendiğinde, adaletin çok boyutlu bir kavram olduğu görülmektedir. Platon'dan, Aristoteles'e, Kant'tan Rawls'a yukarıda görüşlerine kısaca değinmeye çalıştığımız düşünürlerin ortaya koyduğu adalet anlayışları, adaletin sağlanması için önemli referans noktaları oluşturmaktadır. Sonuç olarak, tarihsel süreç içinde adaletin tanımlanmasına yönelik kuramcılarının görüşleri, her ne kadar tam anlamıyla uzlaşılmış bir tanım sunmasa da neyin adalet neyin adalet ya da adaletli olmadığı konusunda bize önemli ipuçları vermekte ve toplumsal adaleti sağlamaya yönelik temel ilkeleri belirlememize yardımcı olmaktadır.

2.2. Toplumsal ya da Sosyal Adalet

Sosyal adalet, açıkça tanımlanmamış, sınırları belirlenmemiş dinamik bir kavram olarak en geniş anlamıyla, "ortaklaşa iyyin" gerçekleştirilebilmesi amacıyla toplum ve toplumu oluşturan üyeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, toplumun her bir üyesinin hak ve görevlerinin tanımlanmasıdır (Yıldırım, 2011). Sosyal adalet (social justice), bir toplumda hayat standardı, gelir düzeyi gibi çeşitli ölçütlerin fırsat eşitliği bağlamında değerlendirilmesiyle sağlanan sosyal denge durumunu açıklamaktadır. Gayri safi milli hasıladan

(ulusal gelirden) pay alma konusunda sosyal sınıflar arasındaki dengeyi yani ekonomik refah unsurlarının sosyal sınıflar arasında adil bir şekilde dağılımıyla yakından ilgilidir.

için önemli bir hedef olarak görülmektedir (sosyal adalet kavramına ilişkin teoriler Tablo 1’de verilmiştir).

Tablo 1: Sosyal Adalet teorileri

David Miller: Sosyal Adaletin İlkeleri	Miller’e (1999) göre sosyal adalet, toplumdaki tüm bireyler için adalet anlamına gelmektedir. Bir bireyin uğramış olduğu adaletsizlik, toplu etki yaratarak tüm topluma yayılır. -Sosyal adaletin bu bileşenleri: ihtiyaç, hak etme, eşitlik - Sosyal adaleti oluşturan ilkeler: sosyal minimumlar, eşit vatandaşlık, fırsat eşitliği ve adil dağıtım Miller’e göre sosyal adaletin iki küresel ilkesi bulunmaktadır: 1- Temel insan haklarının evrensel olarak korunmasıdır. 2- Farklı siyasi topluluklara mensup insanların karşılıklı yararları için etkileşime girip işbirliği yapabildikleri bir zeminin oluşturulmasıdır. Sosyal adaletin önemli ilkelerinden birisi olarak kurumsal güç konusunu ele almıştır. Kurumsal gücün bileşenleri olarak da; kamusal otorite, iletişim-etki ve sosyal politika kavramlarına dikkat çekmiştir.
John Rawls: Adalet Teorisi	Hakkaniyet olarak Adalet Teorisi’nde “adaletin kurumların en önemli erdemi” olduğu ve sosyal adalet ilkelerinin ana konusunun toplumun temel yapısı olduğunu belirtmektedir. Rawls’ın (2017) ilgisi bireylerin ve kurumların nasıl adil olabileceğini, adil bir toplumun nasıl düzenlenebileceğini ortaya koymaktır. Rawls’in hakkaniyet olarak adalet anlayışı, toplumda en dezavantajlı bireyin hakkını göz ardı etmeden bir adalet anlayışını ortaya koymaktadır. Teorisinin en önemli kavramları “orijinal pozisyon” ve “bilgisizlik peçesi” dir.
Ronald Dworkin’in Adalet Anlayışı ve Eşitlik Teorisi	Adalet, önemli bir ahlaki ve politik ideal olarak kabul edilmektedir. Dworkin’e (2007) göre bireylerden toplumda adalet noktasında bir anlaşma sağlamak için sorumluluk talep edilebilir. Adaleti sağlamanın temel koşulu, toplumda her bireye eşit ilgi ve saygı hakkının teslim edilmesidir. Kaynak ve refah eşitliğine dikkat çekmekte ve bunların nasıl uygulanabileceğini anlatmaktadır. Toplumda bireyler arasında adalet anlamında bir dengenin sağlanması gerektiği, dengenin ise kaynaklar düzeyinde eşit bir dağılımla gerçekleştirileceğini vurgulamaktadır.
Amartya Sen ve Sosyal Adalet (Aydın, 2022)	Adalet kavramını geliştirirken özellikle mantığın rolüne dikkat çeken sen, sosyal faktörler ile bireysel failliyet ve özgürlüğe aynı derecede önem verilmesi ve bireysel alan ile sosyal adanma arasında bağ kurulması gerektiğini savunmuştur. Liberal, faydacı ve sonuç odaklı yaklaşımlara çeşitli eleştiriler getirmiş ve sosyal seçim yaklaşımına öncelik vermiştir. Refahı yüksek bir toplum adına, yalnızca kaynakların geliştirilmesinden, yapabileceği imkânlarının artırılmasını desteklemiştir.
Robert Nozick: liberal Adaletsizliğe karşı anarşist adalet anlayışı	Nozick’in (2000) adalet anlayışı anlayabilmek için sosyal adaleti iki başlık altında ele almak mümkündür: 1-negatif sosyal adalet; kötü durumda olanların ne pahasına olursa olsun durumlarının iyileştirilmesi. 2- pozitif sosyal adalet: Herkesin sahip olduğu kadarıyla durumunu iyileştirebilme olanağına sahip olması. Ona göre hiçbir sorunun, eşitsizliğin ya da adaletsizliğin olmaması bir ütopyadır. Nozick’e göre sosyal adalet kavramıyla ilgilenmemiz için sosyal adaletsizlikleri yaratacak bir sistem içerisinde yaşamamız gerekmektedir

Toplumsal refahın tüm kesimler arasında adil bir biçimde paylaşılması, sosyal adaletin sağlanması

Günümüzde sosyal adalet, sadece ahlaki bir kavram olarak değil, ekonomik adaletle birlikte

düşünülmektedir. Bu bağlamda özellikle toplumu oluşturan sosyal sınıflar arasındaki ekonomik dengesizliklerin giderilmesi, ekonomik olarak zayıf sosyal sınıfların diğer sosyal sınıflara karşı korunmasını ve emekleriyle çalışan bireylerin insan onuruna yaraşır bir asgari yaşam standardına kavuşmalarını sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır (Çoban, 2017; Sunal, 2011). İktisadi olarak zayıf olan tüm sınıfların korunması veya yaşam standartlarının iyileştirilmesi amacıyla çeşitli önlemler uygulanmaktadır. Bu çerçevede, yoksul sınıfların da faydalanabilmesi için ücretsiz sağlık ve eğitim imkanları sağlanması, konut sorununun çözülmesi, temel tüketim maddelerinin devlet desteğiyle düşük fiyatlarla sunulması, zengin sınıfların yüksek oranlarda vergilendirilmesi gibi tedbirler sosyal adalet hedefine yöneliktir. Bir başka ifade ile ekonomik olarak dezavantajlı durumda olan sınıfları, örneğin işçiler, emekçiler gibi ulusal gelirden hak ettikleri payı almaları, daha güçlü sınıflar ve işverenler karşısında korumayı ve gelir eşitsizliklerini azaltıcı tedbirler almaya yönelik çabaları kapsamaktadır.

Toplumlar için sosyal adalet ulaşılması gereken bir hedef olduğu kadar bu hedefe ulaşmayı sağlayan sürecin dinamiklerine vurgu yapan bir kavramdır. Sosyal adalet ile gerçekleştirilmek istenen temel amaç, toplumda yer alan her bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve topluma eşit katılımın güvence altına alınmasıdır. Kaynakların adil dağılımını gerektiren sosyal adalet, toplum içindeki tüm bireylerin fiziksel ve psikolojik açıdan güvenli ve eşit bir yaşam sürmesini sağlayacak süreçlerin güvencesidir (Çoban, 2017; Serpen, Duyan & Aldoğan, 2014). Eğitim, sağlık, sosyal ve yasal hizmetlerde ırk, etnisite, renk gibi sosyal kategorilere bağlı eşitsizliklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması, sosyal adaletin güçlü bir mekanizması olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, sosyal adalet, toplumsal barış ve istikrarın sağlanması için de temel bir unsur olarak (Çakır, 2017; Sunal, 2011), bir toplumun milli zenginliğini adil bir şekilde dağıtarak yeniden dağıtımını sağlarken, bireylerin ve toplumun genel mutluluğunu hedeflemektedir. (Çakır, 2017; Okşar, 2019). Bu bağlamda, her bireyin bireysel haklarının gözetilmesi ve toplumda bir birey olarak dikkate alınmasını yine bireyler aracılığıyla yani bireylerin kendi toplumları ve ülkeleri için sosyal sorumluluk bilincine sahip sosyal aktörler olmalarını sağlayarak gerçekleştirmektedir. Bu bilince sahip olan bireyler ise sosyal adaleti yalnızca kendileri için değil toplumun tüm üyeleri için gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirerek üyesi oldukları her sistemde aileden işyerlerine tüm kurum ve örgütlerde gerekli sorumluluğu alarak üstlerine düşen görevleri yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı

Bir örgütün en önemli bileşeni çalışanları yani insanlardır. Bu sebeple, bir örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmesi, istenen sonuçları elde edebilmesi ve sürdürülebilir bir gelişim gösterebilmesi için çalışanların örgüte karşı tutumlarını belirleyen faktörlerin anlaşılması kritik önem taşır. Örgütler, toplumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere insanlar tarafından kurulan sistemlerdir. Bireyler toplumdan kendi hayati ihtiyaçlarının güvencesi olarak ne talep ediyorlarsa, aynı talebi örgütlerden de bekleyebilmektedir. Dolayısıyla Greenberg (1990)'inde ifade ettiği gibi sosyal adalet ve kişilerarası ilişkilerdeki adalet beklentisi, örgütlerdeki davranışları da anlamlandırmada etkili olabilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal adaletin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte insanlık tarihi boyunca adaletin insan yaşamını nasıl etkilediği sorusunun cevabı verilmeye çalışılmasına rağmen örgütsel düzeyde adalet kavramının detaylı olarak incelenmesi 1960'larda başlamıştır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanan ve özellikle Homans (1961), Adams (1965) ve Walster ve diğerleri (1973) tarafından yapılan çalışmalarla öne çıkan örgütsel adalet (Kılıç, Kaya & Özaraz, 2020, Vardarlier & İncesu, 2021), çalışanların örgütsel kararlar ve politikalar hakkındaki olumlu algıları ve herkes için eşit ve tutarlı kuralların uygulanması durumudur. Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların, örgüt içerisinde hâkim kılınması ve teşvik edilmesidir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin geniş bir perspektiften ele alındığı ve çok çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987). Beugre (1998)'e göre bu tanımlar "örgütsel adaletin, örgüt içindeki ekonomik ve sosyal mübadeledeki algılanan eşitliği temsil ettiği" düşüncesinde birleşmektedir (Beugre & Baron, 2001; Kılıç, vd., 2020). Greenberg (1987) tarafından geliştirilen örgütsel adalet literatürü ise bireylerin örgütlerde adil davranışların varlığına ilişkin algılarına odaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet, bir örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığına dair algılarını ve bu algının örgüt içi dinamikleri nasıl etkilediğinin yani çalışanların örgüt içindeki adalet algılarına dayalı olarak tutum ve davranışlarının nasıl şekillendiğinin incelenmesidir (Greenberg, 1993; İçerli, 2010).

Görüldüğü üzere, örgütsel adalet, bir algı biçimidir ve bu algılamalar, bireylerin örgütsel yaşamlarında tutum ve davranışlarını belirleyebilmektedir. Araştırmalar, bireylerin adalet ya da adaletsizlik algısının, örgütsel süreçlerdeki sosyal ilişkilerle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Cropanzano & Greenberg, 1997). Bireylerin adalet algılarını belirleyen temel faktör ise örgütsel karar

alma süreçlerine dair görüşleri ile bunlara ilişkin öznel yargılamaları olmaktadır. Adalet algısı, özellikle örgüt kaynaklarının dağıtımı, örgütsel süreçlerin yönetimi, örgüt içi etkileşimler ve iş

görenlerin karakteristikleri ve beklentileri temelinde şekillenmektedir (Colquitt et al., 2001) (Örgütsel Adalet Algısına ilişkin kuramlar için Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Örgütsel Adaleti Açıklayan Kuramlar

Örgütsel Adaleti Açıklayan Kuramlar		
Örgütsel Adalet Algısını birey temelli değerlendiren kuramlar	Eşitlik Kuramı	Bir işçinin işyerine sağladığı katkılar (bilgi, çaba, zaman vb.) sonucunda elde ettiği kazanımları (maaş, statü, sosyal haklar vb.) diğer benzer görevleri yerine getiren işçilerle kıyaslayarak eşitlik veya eşitsizlik durumu hakkında bir sonuca varır.
	Görelî Yoksunluk Kuramı	Bu kuram, bireyin örgüte yatırım ve örgütten elde ettiği edinimlerini kendi pozisyonundan daha üst veya daha alt düzeydeki çalışanlara bakarak oluşturduğu adalet algısını açıklar (Stouffer, 1949).
	Adalet Yargısı Modeli:	Bu teori, iş görenlerin adalet prensiplerini hangi durumlarda dikkate aldıklarını inceler ve bireylerin adalet algısını oluştururken üç kural referans alınır (Leventhal, 1976): Katkı kuralı, yatırımlar ile kazanımlar arasında belirli bir oranın olmasını savunur; Gereksinim kuralı, yüksek gereksinimi olanların daha fazla kazanım elde etmesi gerektiğini öne sürer; Eşitlik kuralı ise katkıdan bağımsız olarak herkesin aynı payı alması gerektiğini savunur.
	Karşılaştırmalı Biliş Kuramı:	Folger (1987) tarafından ortaya konan kurama göre, bireyler, farklı koşullar altında aynı sonucu elde edip etmeyeceklerini düşünerek "karşılaştırmalı biliş" oluştururlar. Bu düşünceler, mevcut durumdan farklılık gösterdiğinde kırgınlık ve memnuniyetsizlik hissi yaratabilir. Örneğin, bir iş görenin örgütte farklı tercihlerin veya kararların alınması halinde kendi kazanımlarının daha yüksek veya farklı olacağına inanması, eşitsizlik duygusu oluşturabilir. Bu kuram da diğer adalet teorileri gibi birey odaklıdır ve referans noktası yine bireydir, dolayısıyla kolektif adalet kavramını kapsamamaktadır.
	Kontrol Kuramı	Lind ve Tyler (1988) tarafından ortaya konan bu teoriye göre, insanların süreçlere veya kararlara katılımları sonuçları da etkiler. İş görenler, bir işlem veya prosedür başlamadan önce söz hakkına ve kontrol yetkisine sahip olurlarsa, sonuçları daha adil bulma eğilimindedirler (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee, 2001).
Bireyin grup ve örgüt ile ilişkisini ele alan ve kolektif adalet algısının oluşmasına katkı sunan kuramlar aşağıda açıklanmaktadır:	Sosyal Etki Kuramı	Bu kuram, grup ve birey etkileşimini incelemektedir. Latané (1981)'e göre, grup yapısı (büyüklük, çekicilik vb.) bireyleri etkiler.
	Sosyal Kimlik Kuramı	Bu kurama göre insanlar bir gruba ait olmak isterler. Ait olunan bu grubun kendisine olan bakış açısı kişinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olur (Turner & Tajfel, 1979)
	Sosyal Öğrenme Kuramı:	Bu teoriye göre insan, pasif bir varlık değil, çevreyle ve yaşamla aktif olarak ilişki içerisine girme kapasitesine sahip bilinçli bir varlıktır (Rotter, 1954; Bandura, 1986)). Bu yönüyle bireyler içerisinde bulunduğu çevreden öğrenme ve etkileneceği aynı zamanda oldukları çevreyi de etkileneceği kapasitelerine sahiptirler
	Kolektif Kültür	Hofstede (2001)'in kültür modelindeki bir boyut olan Bireysellik-Kolektivcilik kültürü, kolektif kültürün baskın olduğu örgütlerde grup kazanımlarının bireyden daha önemli olduğunu vurgular. Kolektif yönelimli örgütlerde takım çalışması ve yardımlaşma gibi kolektif unsurlar önemlidir ve "biz" kavramı öne çıkar. Bireysellik hâkim olan işletmelerde ise bireyler, kendi katkılarını ve kazanımlarını ön planda tutarlar; çalışanların bireysel çıkarları işyeri hedeflerinin önünde olabilir.
	Kolektif Hafıza/Akıl	Bu kurama göre çalışanlar işyerini sosyal bir sistem olarak görür ve bütün ilişkilerini bu yapı içinde gerçekleştirerek bu süreçte kolektif bir bilinç/akıl geliştirirler (Weick ve Roberts, 1993).
	Kolektif Yeterlilik	Belirli amaçlara ulaşırken gereken becerilerin örgütlenmesi ve yürütülmesi için, ait olunan grubun kapasitesine olan inançtır (Bandura, 1997).
	Grup Dinamiği	Kurt Lewin'in (1947) çalışmalarıyla ortaya çıkan grup dinamiği kavramı, bireyin sosyal ve iş ortamlarındaki gruplarla ilişkisini ve bu ilişkilerin bireyin davranışları üzerindeki etkilerini inceler. Örneğin, bireyler grup içinde destek gördüklerinde güçlenme eğilimindedirler. Bu kurama göre, bireyler gruplarından hem olumlu hem de olumsuz şekillerde etkilenebilirler.
	Geride Kalanlar Sendromu	İşletmelerde bazen küçülme dönemleri yaşandığında bazı çalışanların işten çıkarıldığı durumları tanımlar. İşten çıkarılmayan ancak bu durumu yaşayan çalışanlar, kendilerinin de aynı kaderi paylaşabileceği kaygısını taşıyarak travma yaşayabilirler. Bu durum, kaygı, panik ve tutarsız davranışlar geliştirme eğiliminde olmaları olarak ifade edilir (Noer, 1993).

Örgütlerin bu süreçlere ilişkin adalet beklentisini karşılayabilmesi için örgütsel adaletin farklı boyutlarla ele alınması, bu boyutların birbirleri ile ilişkilerinin ve örgütsel sonuçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bir başka ifade ile bireylerin örgütsel adalet algıları, farklı boyutlardaki adalet algılarının etkileşiminden oluşmaktadır; bu boyutların ayrı ayrı incelenmesi örgütsel adalet algısının daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayacağı gibi aynı zamanda boyutlar arasındaki farklılıklar yöneticilere gerekli düzenlemeler açısından rehberlik edebilecektir. Dolayısıyla, örgütsel adaleti boyutlara ayırarak incelemek, bu karmaşık kavramın daha iyi anlaşılmasını ve örgütsel sonuçlarının daha etkili yönetilmesini sağlayabilecektir.

Araştırmacılar arasında tam olarak fikir birliği olmasa da genel olarak örgütsel adalet algısının oluşumunu etkileyen etmenlere bağlı olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında ne derece adil davranıldığına, işlemsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımına yönelik kararların ve kullanılan süreçlerin ne derece adil olduğuna yönelik algıları ve

etkileşimsel adalet ise karar alıcıların iş görenler ile örgütsel kaynakların dağıtımı ve buna yönelik süreçler konusundaki etkileşimlerine ilişkin algılarını açıklamaktadır (Tülübaş, 2021). Greenberg (1990) ise etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası adalet ve bilgisel olarak ikiye ayırmıştır. Greenberg'in daha sonraki çalışmaları desteklenen, dördü ayrı ayrı içeren teorik modelinde, örgütsel kararlar konusunda çalışanların açık bir şekilde bilgilendirilmesi ile örgütsel süreçlere ilişkin çalışanlarla kurulacak iletişimin niteliğine yapılan vurgu dikkat çekmektedir. Modelin bilgisel adalet boyutu, yöneticilerin (örgütsel karar vericilerin) kaynakların dağıtımında adil olmasının yanında bu süreçlerle ilgili gerekli bilgilendirmeleri açık bir şekilde yapmaları gerektiğinin, kişilerarası adalet boyutu ise süreçleri işletirken çalışanların iyiliklerinin ve yararlarının gözetildiğine dair duyguların hissettirilmesi dürüst, saygılı bir iletişim şeklinin kurulmasının önemini göstermektedir (Bkz. Tablo.3). Modelde, örgütsel adaletin, bu dört boyutunun her biri çalışan tutum ve davranışları üzerinde farklı etkilere sahiptir ve çalışanların örgütsel uygulamalara ve sonuçlara ilişkin genel adalet algılarını oluşumunu ve farklılaşmasını etkileyebilmektedir (Colquitt, 2001).

Tablo 3: Örgütsel Adaletin Boyutları

Dağıtımsal Adalet	Çıktıların uygunluğu (çalışanın yatırımları sonucu elde ettiği (ücret, terfi, tanınma vb.) değerlerdir. Eşitlik: çalışanların ödüllendirilmesine katkıda bulunma miktarına dayanır. Eşit Paylaşım: Her bir çalışana yaklaşık olarak aynı miktarda ücret ödemek İhtiyaç: Kişisel gereksinimlerine göre fayda sağlamak
İşlemsel adalet:	Uygun bir şekilde paylaşım sürecidir. İşlemsel süreçlerin adil olduğuna dair inancın gelişmesi için Leventhal (1980) tarafından dikkat edilmesi gereken altı normatif ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler, 1.Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde muamele etmek. 2.Önyargısızlık: Hiçbir kişi veya grubu seçmeksizin ayrımcılık ve kötü muamele etmemek 3.Doğruluk: Kararlar eksiksiz ve doğru bilgiye dayanır. 4.Düzeltilbilirlik: adil olmadığı anlaşılan kararların değiştirilebilme olanağının olması 5.Tamsil edilebilirlik: Pay sahiplerinin karar süreçlerinde ilgi, ihtiyaç ve değerlerinin temsil edilebilirliği. 6.Etik: karar süreçlerinin temel ahlak ve etik kuralları ile uyumlu olması.
Etkileşimsel adalet:	Otorite figürlerine ve diğer çalışanlara uygun davranışlar sergilemek.
Kişiler arası adalet:	Çalışanlara kibar, saygı ve nezaket çerçevesi içerisinde davranmak;
Bilgisel adalet:	Çalışanlarla bilgiyi paylaşmak.

Kaynak: Cropanzano & Greenberg, 1997; Colquitt, et al., 2001

Ayrıca modelin her bir boyutu çalışanların örgütlerini adil algılamalarını sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi için gerekli olan uygulamaları da ortaya koymaktadır. Çalışanlar, kaynakların hangi kriterlere göre dağıtıldığı ve dağıtım sürecinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık, net bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynakların nasıl dağıtılacağına ilişkin kararların nasıl alındığı, karar sürecinde çalışanlarla kurulan ilişki ve etkileşim de ayrıca önem taşımaktadır. Çalışanlara, karar süreçlerinin nasıl geliştiği, hangi kriterlere göre kaynakların dağıtıldığının bilgisinin açık, net, anlaşılır şekilde ifade edildiği durumlarda, çalışanların uygulamanın adaletli olup olmadığı konusundaki algıları da değişebilmektedir (Greenberg, 1990).

Colquitt ve Greenberg'in (2003) belirttiği gibi çalışanlar, örgüt içinde adaletli davranıldığına inandıklarında örgüt için olumlu tutum ve davranışlarla örgütsel süreçlere katılırken aksi durumlarda ise örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen davranışlar gösterebilmektedirler. Çalışanların örgütlerine duydukları güven, bağlılık, aitik gibi olumlu duyguları, örgütün beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik motivasyon ve performansları, yaptıkların işe ilişkin tatmin duyguları, işten ayrılma niyetleri vb. bir çok dinamik örgütsel adalet algılarına bağlı olarak değişmektedir. Örgüt uygulamalarının kendisi ve diğerleri açısından adil olduğu algısına sahip olan çalışan örgütsel hedeflere katkı sağlamak için daha fazla istek duymakta iken tam tersi yani örgütsel uygulamaların adaletsiz olduğu algısına sahip olduğunda örgüt, örgütün yöneticileri ya da diğer çalışanlarla ilgili olumsuz düşünce, duygu ve davranışlarla örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyebilmektedir. Bu durum makro açıdan ait oldukları toplumun adil olmadığını düşünen bireylerin, o toplumun refahı için bilinçli ya da bilinçsiz olarak çaba göstermekten vazgeçmesi ya da bu süreçleri etkileyecek davranışlarda bulunması olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda bireylerin örgütsel adalet algılarının toplumsal adalet algıları ile de ilişkili olabileceği yani bir birey ait olduğu toplumun uygulamalarının ne kadar adil olduğunu düşünüyorsa çalıştığı örgütün de o kadar adil olduğu düşüncesine sahip olma olasılığı o kadar artabilecektir diyebiliriz. Bireyin toplumsal adalet anlayışı ile diğerleri ile eşit fırsat ve imkanlara, özgürlüğe vb. adaletin temel unsurlarının gereklerini yaşayamadığı bir toplumda o toplumun örgütsel sistemler olarak kurumlarının adil olduğuna inanması güç olabilecektir. Bu durumda birey gerek yaşadığı topluma gerekse örgütlere ilişkin olumsuz düşünce, duygu ve davranışlarla tepki verebilecektir. Bu davranışları, örgütsel bağlamda tanımlamaya çalıştığımızda ise örgütsel adalet algıları ile yakında ilişkili olan örgütsel sinizm kavramı ile karşılaşmaktayız.

2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi

Sinizm, yalnızca örgüt yaşamında değil, hayatın pek çok alanında kendini göstermektedir. Bireylerin ve toplumun işleyişine dair gözlemlenen olumsuz algı ve davranışlar, sinizmin farklı bağlamlardaki yansımalarıdır. Kişiler, kurumlar, sistemler ve değerler hakkındaki olumsuz inançlar, güvensizlik duyguları ve eleştirel tutumlar, sinizmin farklı alanlardaki tezahürleridir. Bu nedenle sinizm, yalnızca örgütsel bağlamda değil, insan yaşamının tüm yönlerinde siyasetten, felsefeye, psikolojiden, sosyolojiye, dinden yönetim bilimine bir çok alanda karşılaşılan ve disiplinler arası ele alınan kapsamlı bir kavramdır. Sinizmin çok çeşitli alanlarda ele alınmasının ve işlenmesinin temel nedenlerinden biri, insanların genel olarak kendileri dışında gelişen olaylar karşısında geliştirdikleri olumsuz düşüncelerin, duygularını ve davranışlarını etkilemesi ile ait oldukları sistemlerle ilişki ve etkileşimlerinin bozulmasıdır. İnsanın doğduğu andan itibaren yaşamını şekillendiren güven duygusunun zedelenmesi ile birlikte gelişen dış dünyanın ve insanların “güvenilmez” olduğu düşüncesi sinizm’in temelini oluşturmaktadır. Bireylerin çevreyle etkileşimleri sonucunda gelişen güvensizlik ve onu desteklemede kullanılan diğer olumsuz düşünce ve duygular ya da argümanlar ilişki ve etkileşimlerinin şüphe sarmalı içinde devam etmesine neden olmaktadır. Bireyler, ait oldukları sistemlere ya da o sistemlerin üyelerine şüphe ile yaklaşmakta, kendi zihinlerindeki gerekçelerle duygu ve davranışlarını yönlendirmektedirler. Dolayısıyla sinizmin, insanın var olduğu her ortam ve alanda gözlemlenebildiği, özellikle dünyanın mevcut siyasal, kültürel dinamikleri dikkate alındığında sinizmin yaygınlaşma eğiliminin sürekli olarak devam ettiği görülmektedir (Kanter & Mirvis, 1990). İlgili araştırmalarda, söz konusu güvensizlik ve kuşkucu bakış açısının, insanların gündelik yaşamlarından iş ilişkilerine kadar uzanan geniş bir alanda etkili olduğunu ve sürekli olarak yaygınlaştığını göstermektedir.

Sinizmin temel inancı, kişisel çıkarların, dürüstlük, adalet ve içtenlik gibi ilkelerin önüne geçtiği, yani insanın evrensel ahlaki, etik ilke ve değerlerinin kişisel çıkarlara feda edildiğidir. Sinizm davranışı sergileyen bu bireyler ise 'sinik' ya da “sinist” olarak tanımlanmaktadırlar. Bir başka ifade ile diğer bireylerin yalnızca kendi menfaatlerini gözettiğini, kendi çıkarlarını düşündüklerini ve bu düşüncüyü herkese genelleyerek “herkesin çıkarıcı olduklarını” düşünen bireyler “sinik” olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımı açıklayan düşünce yapısına ise “sinizm” adı verilmektedir (James, 2005; Erdost, E., Karacaoğlu & Reyhanoglu, 2007). Sinik bireyler, diğer bireylerin öncelikle kendilerini düşündüklerini, bu nedenle başkalarının yararına herhangi bir

davranışta örneğin fedakârlık, diğerkamılık gibi olumlu davranışlarda bulunmayacaklarına inanmaktadırlar. Davranışlarına yön veren temel şema, insanların bencil ve çıkarıcı olduğudur. Bu temel şema ile diğer insanlara güvenmemekte ya da güven duygusu sınırlı kalmakta, şüpheli ve olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Torun & Çetin, 2015). Bu düşünce kalıpları yalnızca diğer bireylerle sınırlı kalmamakta aynı zamanda kurumlara, örgütlere yani tüm toplumsal sistemlere de yansiyabilmektedir. Dolayısıyla bu durum, işbirliği, koordinasyon gibi bir çok kişiler arası etkileşim ve iletişimi gerektiren tüm sistemleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Andersson & Bateman, 1997; Erdost vd., 2007; Oktal & Erkara, 2020). Örgütsel sinizm, disiplinler arası bir kavram olup, çeşitli kuram ve yaklaşımlarla açıklanmaktadır; bu kuramlara karakter yaklaşımı, durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, atfetme, beklenti, tutum ve sosyal etkileşim kuramları gibi insan davranışlarını bireysel ve grup dinamikleri ile

farklı disiplinlerin bakış açıları ile açıklamaya çalışan kuramlar, bireylerin örgüte, yöneticilere ve insan doğasına yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını anlamaya ve açıklamaya yardımcı olmaktadır (Erdost vd., 2007; Yazıcıoğlu & Gençer, 2017).

Kavramın, örgütlerde kullanımı Mirvis ve Kanter tarafından yapılan bir çalışma ile başlamıştır (Erdost, vd., 1997). Örgütsel sinizmin farklı tanımları bulunmakla birlikte, en yaygın kullanılan tanım Dean ve diğerleri (1998) yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerindeki adaletsizlikler nedeniyle geliştirdikleri güvensizlik duygularına dayanan olumsuz inanç ve tutumlarıdır (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Brandes, 1997). Örgütsel sinizmi, çalışanların örgüte karşı eleştirel ve yapıcı olmayan davranış eğilimleri, örgütlerinin dürüst olmadığına ve beklentilerinin karşılanmadığına ilişkin inançları tetiklemektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizm'in Boyutları ve Özellikleri

Boyutlar	Örgütsel davranışa yansıması
Bilişsel Boyut ve örgütsel siniklerin inançları	-Örgütün uygulamaları kurallara ve normlara uygun bir şekilde gerçekleşmez. -Örgütün duyuruları ve bildirimleri çalışanlar tarafından samimi bulunmaz ve ciddiye alınmaz. -Örgüt çalışanlarının davranışları değişken, dengesiz ve güvenilmezdir. -Örgüt üyeleri dürüst değildir; hile, sahtekârlık vb. davranışlar sergilerler. -Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler kişisel çıkarlara dayalıdır. Dolayısıyla çalışanların davranışları samimi, içten, dürüst ve ahlaki değildir. -Örgütsel uygulamalar, normlar ve çalışan davranışlarının güvenilir, dürüst ve adil değildir
Duyuşsal Boyut ve sinik bireylerin duyguları	-Örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemektedirler. -Örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları olumsuz duygular: utanç, öfke, sıkıntı, dargınlık gibi sıralanabilir.
Davranışsal Boyut ve sinik bireylerin davranışları	-Sinik çalışanların olumsuz inanç ve duygularının, olumsuz çalışan davranışlarına dönüşmesidir. -Örgüte ve diğerlerine karşı sözlü olmayan, beden diliyle yapılan örneğin yüz mimikleri ile olumsuz davranışlar, -Örgüte ve diğerlerine karşı olumsuz eleştiri, tutum ve tavırlar, alay etme, dalga geçme, örgütü karşı mizah kullanarak eleştirme, -Örgüte karşı aşağılayıcı söylemler, - Olumsuz ön yargılarla davranma -Örgütün olumlu kararında bile bu kararlar hakkında olumsuz tahminler yapma eğilimi Sinik çalışanlar, örgütte alınan kararlar sonrasında, bakışma veya gülme yoluyla bile sinik tutumlar sergileyebilirler. Bu tür davranışlar "sözlü olmayan sinik davranışlar" olarak nitelendirilir. Sinik çalışanlar, yöneticilerini ve dolaylı olarak örgütleri küçük düşürmek için alaycı ve sinik davranışlarda bulunurlar.

Aşırı iş yükü, karşılanmayan vaatler, yönetici desteğindeki azalma, ikiye bölünmüşlük ve azalan iş olanakları gibi olumsuz koşullar ise örgütsel sinizmi pekiştirmektedir (Güzel & Ayazlar, 2014).

Çalışanların örgütlerine dair olumsuz inançları, bu inançlardan kaynaklanan duygular ve bunların davranışsal yansımaları, örgütsel sinizmin alt yapısını oluşturmaktadır. Brandes (1997) tarafından tanımlanan bu yapının üç alt boyutu bulunmaktadır: bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut (Tablo 4). Bilişsel boyut, çalışanların örgütlerine dair inançlarını, duyuşsal boyut ise, bilişsel boyuttaki inançların duygusal yansımalarını ifade etmektedir. Örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğu ve insanların asıl niyetlerinin kendi çıkarları olduğu için fedakârlık yapmayacaklarına dair inançları, bilişsel sinizmin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz duygularına karşılık gelmektedir. Son olarak davranışsal boyut ise bilişsel ve duyuşsal boyutlardaki inanç ve duyguların davranışa dönüşmüş halidir. Dolayısıyla sinik çalışanların, örgütlerine yönelik olumsuz tutumları bu boyutların etkisi ile gerçekleşmektedir (Oktal & Akkara, 2020; Wu, Nuebert & Yi, 2007).

Örgütsel sinizmin nedenleri ister çalışanların kişilik özellikleri isterse çevresel etmenlerle ilgili olsun çalışanların örgütsel sinizm algılarının yüksek olması, onların çalışma eğilim ve yöntemlerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motivasyonunu kaybetmiş, örgütten zihinsel, duygusal olarak uzaklaşmış olan çalışanların bu davranışlarının kaynaklarını ve örgütsel süreçlere etkilerini anlayabilmek için örgütsel değişim, bağlılık, iş tatmini, yabancılaşma, güven, vatandaşlık, adalet, anomili, işten ayrılma niyeti gibi gibi bir çok konunun örgütsel sinizm ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Kanbur & Canbek, 2018; Torun & Çetin, 2015). Bu durum örgütler için çalışanların örgütsel sinizm algılarını anlamamanın ve yönetmenin kritik önem taşıyan sorun alanlarından biri olduğu görülmektedir (Wu et al., 2007).

Örgütsel sinizm'in en sık tercih edilen tanımını dikkate aldığımızda örgütsel adalet kavramı ile ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Dean ve diğerleri tarafından (1998) yapılan tanıma göre örgütsel sinizm, örgütün adaletsiz olması nedeniyle örgüte karşı gelişen güvensizliğin yaratmış olduğu olumsuz inanç ve duygulardır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili bir faktör olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Ülkemizde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm' ilişkin çalışmaları incelediğimizde ilk çalışmanın Çağ (2011) tarafından yapıldığı görülmektedir. Araştırmasında, örgütsel adaletin,

örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve örgütsel sinizm 'in işe işten ayrılma niyetine etkisini araştıran Çağ'ın bulgularına göre örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisini kabin memurları örneklem grubunda araştıran Yalçınkaya (2013), dağıtım adaleti ile örgütsel adalet arasında anlamlı negatif yönde yani dağıtım adaleti arttıkça örgütsel sinik davranışların azaldığını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma sonuçları da önceki araştırmaların bulgularını destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel sinizm 'in tüm alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı negatif yönde ilişki ve örneklem grubu öğretmenlerin örgütsel adalet algısı yüksek, örgütsel sinik davranış gösterme eğilimlerinin ise düşük olduğu bulunmuştur (Özcan, 2014). Koroğlu (2015)'nin, Gök (2019)'un, Acaray (2019) ile Kılıç ve Toker (2020)'in yapmış oldukları çalışmalar da diğer araştırmaları destekler nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Ayrıca ilgili kavramları, Özgen (2016)'in örgüt uyumu, Akerdoğan (2017)'in performans değerlendirme, Köse (2018)'nin örgütsel sessizlik ile birlikte incelediği araştırma sonuçları ise yalnızca örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye değil bu ilişkinin örgütsel süreçlerdeki farklı dinamikler üzerindeki etkisini de dikkat çekmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm'in ayrı ayrı örgütsel süreçler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde ise her iki kavramında liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel tükenmişlik gibi benzer kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir (Kocabaş & Köse, 2024; Kılıç & Toker, 2020; Vardarlier & İncesu, 2021). Bu bağlamda Greenberg (1990)'inde belirttiği gibi örgütlerdeki davranışları anlamlandırma da sosyal adalet ve kişiler arasındaki ilişkilerdeki adalet beklentisi önemli role sahiptir.

3. SONUÇ

İnsanoğlu, ilkçağlardan bu yana adaleti ne olduğu konusunda fikir birliğine varamamış olsa da adaletin olmadığı bir dünya da yaşamının mümkün olmadığı konusunda hemfikir olduğu görülmektedir. Adalet, farklı felsefi, dini, kültürel, siyasal yapılarda farklı anlamlar ve yorumlar taşıyor olsa da adaletin temel unsurları olarak kabul edilen eşitlik, hakkaniyet, dürüstlük, özgürlük, sorumluluk ve sosyal düzen hemen her toplumun ulaşmak istediği gelişmişlik hedefleridir. İnsanların, özgürlük ve güvenliğini sağlamak, toplumlarda birlik ve beraberliği teşvik etmek, ekonomik kalkınmayı ve refahı artırmak ve tüm insanlığın barış ve güvenlik içinde yaşamasını

sağlamak için adaletin sağlanması ve korunması esastır. Adam Smith'in ifadesi ile "adil toplum" en iyi toplum olmayabilir ama sosyal düzenin ya da toplumsal varlığın temelinde adalet yer almaktadır. Bir başka ifade ile Adam Smith'in vurguladığı sosyal düzen ya da toplumsal varlığın sürdürülmesi için gerekli olan adalet, Rawls'ın deyişiyle "sosyal kurumların birincil erdemi"dir. Ve örgütlerde, sosyal kurumlardır. Dolayısıyla bireyler, adaletin olup olmadığına makro düzeyde toplum, mikro düzeyde ise toplumun alt sistemleri olan örgütlerdeki deneyimleri ile karar vermektedirler. Toplumsal bağlamda, üyelerinin temel hak ve özgürlükleri olarak sosyal adalet prensiplerini uygulayan bir toplumda yaşayan bireyin, o topluma ilişkin adalet algısı ile tam tersi sosyal adalet prensipleri ile çelişen uygulamalara maruz kalan bireyin yaşadığı topluma ilişkin adalet algısı doğal olarak aynı olmayacaktır. Ayrıca toplumu oluşturan bireylerin toplumun adil olup olmadığına ilişkin algılarının, adaletin farklı yönleri ile karşılaştıkları toplumsal kurumlar yani örgütler aracılığıyla geliştiği göz önüne alındığında, toplumsal adaleti, örgütsel adaletten ya da örgütsel adaleti toplumsal adaletten bağımsız değerlendirmenin mümkün olamayacağı görülmektedir. Dolayısıyla gerek toplumların gerekse örgütlerin temel kaynakları olan insanların bu durumlara nasıl tepki verdikleri ya da onların tutumlarının, davranışlarının nasıl değiştiğinin anlaşılması gerekmektedir. Bu noktada yaşadığı toplumun adil olmadığına inanarak olumsuz tutum sergileyen insanların davranışlarını açıklamada kullanılan "Sinizm" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Diğerlerinin adil, dürüst olmadığına, herkesin kendi çıkarlarını düşündüğü inancı ile çevresine karşı olumsuz duygu ve davranışlarla yaklaşan sinik bireyler, dış dünyaya ve insanlara olan güven duygularını kaybetmişlerdir. İlgili literatür bu bireylerin davranışlarına sebep olan faktörler ile ilgili olarak kişilik özellikleri ve çevresel dinamiklere vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla kişiliğinde kalıtım ve çevrenin etkileşimi ile oluşan bir yapı olduğu göz önüne alındığında sinizm'in adil olmayan bir dünyaya bir tepki olabileceği düşünülebilir: kendisine adil davranmayan topluma, kendi ihtiyaçlarını adilane şekilde karşılamayan yani emeğinin karşılığını vermeyen örgüte "sizler hakkındaki olumlu düşüncelerimi kaybettim, sizlere inanmıyorum, sizin üyeniz olmak iyi hissettirmiyor ve artık sizler için herhangi bir olumlu davranışı benden beklemeyin" demenin farklı bir yolu olabilir. Bu durum ise bireyin inandığı diğerlerinin adil, dürüst olmadığı sadece kendilerini düşündüğü inancının kendi yaşamında da tezahür etmesine sebep olabilir.

Sonuç olarak, toplumun adil olmadığını düşündüğünüzde örgütlerin adil olup olmadığını sorgulamanız doğal; örgütlerinin adil olmadığını

düşündüğünüz bir toplumun adil olacağına inanmanız kolay olmayacaktır. Bu durumdaki bir birey şüphe ve güvensizlikle kendini koruyacak yollar aramaya çalışacak ve adil olmayan bir dünyada o da herkes gibi sadece kendi çıkarlarını düşünen, başkalarına yardım etmeyen bir bireye dönüşebilecektir. Böylelikle farkında olmadan adil olmadığını düşündüğü dünyanın bir parçası olabilecektir.

Bu döngüsel dinamikler bağlamında, her yerde herkes için adaletin insanlığın devamı için vazgeçilmez olduğu ve bunun sağlanabilmesi için disiplinler arası çalışmaların bireyin gündelik hayatına dokunmadıkça değişimin çok zor olacağı söylenebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu araştırma için devlet, ticari şirket ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerden herhangi bir yardım alınmamıştır.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %70, 2. Yazarın katkı oranı ise %30'dur.

Çıkar Çatışması: Çalışmayı yürüten yazarların hiçbir şekilde çıkar çatışması söz konusu değildir.

Etik Onay: Makale literatür temelli olduğu için etik onay alınmamıştır.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Anket çalışması olmadığından onay formu kullanılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 197-214.
- Aktaş, Z. (2024). 'Leviathan' ve adalet: Hobbes'un adalet temellendirmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 64, 215-229.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arık, F. (2019). Sosyal adalet için sosyal politika. İçinde M. Çakır (Eds.), *Sosyal adalet kuramında güncel tartışmalar: Doğu batı ekseninde farklılaşan izdüşümleri içinde* (s. 120-140). İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Aydın, G. Ç. (2022). *Amartya Sen'de özgürlük, eşitlik ve adalet: Sosyal haklar açısından bir değerlendirme*. Eğitim Yayınevi.
- Aydın, Y. (2022). Thomas Hobbes ve John Rawls'da doğal durum ve toplumsal sözleşme. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(6), 437-458.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Worth Publishers.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *American Psychological Society*, 9(3), 75-78.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 324-339.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Yayımlanmamış doktora tezi). The University of Cincinnati.
- Cengiz, E. (2023). Bir adalet kritiği: John Rawls'ın adalet anlayışı hakkında. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 556-579.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Eds.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165-210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). Wiley.
- Çağlar, A. F. (2023). Stoa felsefesinin Thomas Hobbes'un siyaset felsefesi üzerindeki etkileri. *İnsan ve Toplum*, 14(2), 68-86.
- Çakır, M. (2017). Geçmişten günümüze "sosyal adalet". *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 560-572.
- Çoban, R. (2017). Sosyal adalet, eşitlik ve sosyal hizmet. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 252-260.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dworkin, R. (2007). *Hakları ciddiye almak*. Çev. A. U. Türkbağ. Dost Kitabevi.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). The testing of scales on organizational cynicism at a company in Turkey. In *15th Proceedings of the National Management and Organization Congress*, Sakarya University (pp. 514-524).
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Gök, A. (2019). Dağıtımdan tanınmaya toplumsal adaletin anlamı. *International Journal of Political Science and Urban Studies*, 7(1), 236-259.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Güriz, A. (1990). Adalet kavramı. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 7(1), 11-20.
- Güriz, A. (2001). Adalet kavramının belirsizliği. İçinde B. Çotuksöken (Eds.), *Cumhuriyet döneminde Türkiye'de öğretim ve araştırma alanı olarak felsefe içinde* (s. 315-330). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel

- sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- Hobbes, T. (2009). *Leviathan*. Penguin Classics.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Yayımlanmamış doktora tezi). The Florida State University.
- Kabadayı, T. (2013). "Hakkaniyet" adaletin temelidir. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 49-57.
- Kanbur, E., & Canbek, M. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 36-57.
- Kanter, D., & Mirvis, P. (1990). Managing a cynical workforce. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 4(2), 30-35.
- Kılıç, S., & Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 288-303.
- Kılıç, T., Kaya, A., & Özaraz, S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 337-347.
- Kıbar, S. (2017). Dört bireyci kuramın toplumsal adalet sorununu ele alışlarındaki temel varsayımlarının bir eleştirisi. *Kayı: Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 28, 1-16.
- Kocabaş, D. A., & Köse, E. K. (2024). Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-20.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in experimental social psychology/Academic Press*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lind, E. A., Tyler, T. R., Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Procedural justice in organizations. *The social psychology of procedural justice*, 173-202.
- Mill, J. S. (2003). *Düşünce ve tartışma özgürlüğü üstüne*. Çev. C. Aktaş, İstanbul: Koç Kültür Sanat ve Tanıtım Hizmetleri.
- Mill, J. S. (2005). Özgürlük üstüne ve seçme yazılar. Çev. A. Ertan, İstanbul: Belge Yayınları.
- Miller, D. (1999). *Principles of social justice*. Harvard University Press.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. Jossey-Bass/Wiley.
- Nozick, R. (2000). *Anarşi, devlet ve ütopya*. Çev. A. Oktay. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Okşar, M. (2009). Sosyal adaletin onuncu köye sürgünü. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 106-122.
- Oktal, Ö., & Erkara, C. (2020). Genel sinizmin örgütsel sinizme etkisi: Kuşaklararası bir karşılaştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 589-614.
- Plato. (2004). *The Republic* (C. D. C. Reeve, Ed. & Trans.). Hackett Publishing.
- Rawls, J. (2017). *Bir adalet teorisi*. Çev. V. A. Coşar. Phoenix Yayınları.
- Rotter, J. R. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.
- Serpen, A. S. B., Duyan, V., & Aldoğan, E. U. (2014). Sosyal adalet savunuculuğu ölçeği güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25(1), 21-34.
- Stouffer, S. A. (1949). An analysis of conflicting social norms. *American Sociological Review*, 14(6), 707-717.
- Sunal, O. (2011). Sosyal politika: Sosyal adalet açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(3), 283-305.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Taştan, S. B. (2015). Örgütsel güven ve sosyal adalet algısının örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 13-58.
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism.

- European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204.
- Tülübaşı, T. (2021). Öncel ve çıktılarıyla akademisyenlerde örgütsel adalet algısı: Türkiye’de yapılmış çalışmaların sistematik analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 43-61.
- Vardarlier, P., & İncesu, E. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili tez çalışmalarının incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 704-727.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 357-381.
- Wu, C., Nuebert, M., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perception. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43(3), 327-351.
- Yazıcıoğlu, İ., & Gençer, E. Ö. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 106-119.
- Yıldırım, F. (2011). Üniversite gençliği “sosyal adalet” ten ne anlıyor? Sosyal adalet ilkelerinin sosyal adalet algısı üzerindeki etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 25(25), 113-124.
- Yılmaz, A. (2018). Adalet ve sosyal düzen arayışında özgürlük ve eşitlik çatışması. *Liberal Düşünce Dergisi*, 23(89), 65-76.
- Yılmaz, A. (2024). Örgütsel adalet algısının çalışanların prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 67, 69-78.