

ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hasan TUTAR¹

Semra KÖSE²

ÖZET

Amaç: Bu çalışmanın amacı, bireylerin örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici (moderatör) rolünü olup olmadığını belirlemektir.

Yöntem: Bu araştırma basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 390 kişi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın evreni Sağlık Bakanlığına bağlı Sakarya’da bulunan 4 kamu hastanesi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Örgütsel adaletsizlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin moderatör rolünü tespit etmek üzere korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca moderatör modelinin anlamlılığını tespit etmek üzere Process Hayes makrosundan faydalanılmıştır. Araştırmada örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkisi var mıdır sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Bulgular: Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında ilişkinin olduğu ve örgütsel sessizliğin örgütsel adaletsizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin moderatör rolünün olduğu anlaşılmıştır.

Sonuç: Araştırmanın sonuçlarına göre, bireyler örgütsel adaletsizlik algıladıklarında örgütsel sessizlik algıları da yükselmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen sonuçlar örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin moderatör etkisi olduğu ortaya koymuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm

Jel Kodları: : M100, M190

¹ Prof.Dr., Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, htutar@sakarya.edu.tr Tel: 0264 295 63 88

² Dr. Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, kose.semra@gmail.com Tel:0505 677 55 84

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INJUSTICE AND SILENCE

ABSTRACT

Objective: The aim of this study is to determine whether there is a moderator role of organizational cynicism in the relationship between the perception of organizational injustice and organizational silence.

Method: This study was carried out on 390 persons selected by simple random sampling. The universe of the study consists of 4 public hospitals in Sakarya, which are affiliated to the Ministry of Health. Correlation, simple and multiple regression analyzes were used to determine the moderator role of organizational cynicism in the effect of organizational injustice perception on organizational silence. In addition, Process Hayes macro was used to determine the significance of the moderator model. In the study, the question of whether organizational cynicism has a moderator effect in the relationship between organizational injustice and organizational silence has been tried to be answered.

Results: As a result of the analyzes, it was found that there was a relationship between organizational injustice, organizational silence and organizational cynicism and organizational silence was the moderative effect of organizational cynicism on organizational injustice.

Conclusion: According to the results of the study, when individuals perceive organizational injustice, their perception of organizational silence also increases. The results of the study showed that organizational cynicism has a moderating effect in the relationship between organizational injustice and silence.

Key Words: Management, Organizational Injustice, Organizational Silence, Organizational Cynicism

JEL Codes: M100, M190

GİRİŞ

Bugün yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet koşulları, örgütlerin üzerindeki değişimin yükünü ağırlaştırmaktadır. Örgütlerin değişimlere adapte olup zamanında karşılık vermeleri varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Yaşanan bu değişime uyumun temel faktörlerden biri insan faktörüdür. İnsan faktörünün öneminin anlaşılması, örgütlerin nitelikli iş gücünü elde etmenin yanında, bu iş gücünü örgütün hedefleri ile bütünleşmiş, ekstra rol davranışları sergileyen çalışanlara dönüştürülmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütler, iş gücünün pozitif tutum ve davranışlar göstermesini sağlayacak önlemler almak durumundadır. Bu bağlamda bireyin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel sonuçları nedeniyle, örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahip (Yürür, 2008) olan örgütsel adalet ve adaletsizlik kavramı önem kazanmaktadır.

Örgütsel adaletsizlik, çalışanın kendine veya diğer çalışana haksız davranıldığı yönündeki algısıdır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002). Alan yazınında örgütsel adaletsizliğin, farklı örgütsel davranış kavramları ile ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletsizlik ekseninde değişim göstermesinde kavramın çalışan tutum ve davranışları üzerindeki önemli etkisi rol oynamaktadır. Adalet algısının pozitif davranışların ortaya çıkmasını sağladığı gibi çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu, güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini, adaletsizlik algısı ise olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesine neden olmaktadır. Adaletsizlik, örgütsel çatışmalar ve saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002). Yapılan çalışmalar, adaletsizlik algısının iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılıkta düşüş, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyini arttırdığı, örgütsel vatandaşlıkta, iş performansının düşmesi ile işten ayrılma niyetinin artması gibi negatif sonuçlara neden olmaktadır (Özen, 2002; Efeoğlu ve İplik, 2011; De Coninck ve Bachmann, 2005).

Örgütler açısından odaklanılması gereken bir diğer nokta sessizlik (tepkisizlik) kavramdır. Sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimi için kritik öneme sahip çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, çatışma yaşatma, karar alma sürecini zayıflatma, yeniliğin ve gelişime karşı koyma şeklindeki sonuçları ile örgütleri tehdit etmektedir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olması, örgütsel sessizliğin diğer sonuçlarıdır (Morrison ve Milliken 2000). Örgütsel sessizlik, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olan çalışanların (Liu, Wu ve Ma, 2009: 1647), yenilikçi fikirlerini örgüt yararına kullanmasını engellemektedir (Bolton, Harvey, Grawitch ve Barber, 2012:224). Sessizliği yaratan ve devam ettiren dinamiklerin rahatsız edici yanı, örgütün içinde gizlenmiş olmasıdır. Bu, “**Kral Çıplak**” hikayesi gibidir. Aslında herkes gerçeği bilmekte ancak konuşmanın ortaya çıkaracağı sonuçların tehlikeli olması, bilinen bu gerçeği, kendi içinde “**tartışılmaz**” hale getirmektedir (Whitener, Brodt, Korsgard ve Werner, 1998: 516).

Örgütlerin çalışan-örgüt özdeşleşmesinde ortaya çıkan bir diğer kavram örgütsel sinizmdir. Bireyin iş ortamında yaşadığı olumsuz deneyimleri sonucunda ortaya çıkan öğrenilmiş bir inanç olan örgütsel sinizm, çalışanların dürüstlükten yoksun, sahtekâr ya da samimiyetsiz, adaletsiz yaklaşıma yönelik algıları veya deneyimleridir (Naus, Iterson ve Roe, 2007). Örgütsel çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen adaletsizlik algılarının, çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir etken olarak rol oynadığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere kurgulanan bu çalışmada bireylerin örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici (moderatör) rolünü olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Adaletsizlik Kavramı

Örgütsel adaletsizlik, çalışanların kendisine veya diğer çalışana haksız davranıldığı yönündeki inancı şeklinde tanımlanabilir (Ambrose, 2002: 808). Bu algı çalışanların işe aktardıkları girdiler (eğitim, çaba, performans) ile karşılığında bekledikleri sonuçlara (terfi, maaş artışı vb.) ilişkin bir alış-veriş sürecinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte çalışanın sağladığı katkı ile elde ettiği sonuçlar arasındaki uyumsuzluk adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır (De Coninck ve Bachmann, 2005: 878-879). Bu algının temel kaynağı, çalışanların hak ettiklerini alamamaları, örgüt için olumsuzluklara neden olan çalışanları gerekli şekilde cezalandırılmaması, aynı türde verilen cezalar arasındaki tutarsızlık, cezalandırma yönteminin adil olmaması, cezaları çok ağır ya da hafif olması şeklinde sıralanabilir (Trevino, 1992: 658). Adalet kavramı gibi adaletsizliğin de aslında sosyal bir yansıma olduğu ve adaletsiz uygulamaların örgütlerde bir hastalık gibi sisteme ve alt sistemlere yayıldığı ifade edilebilir (Dietz, Robinson, Folger ve Baron, 2003: 319). Adaletsizliğe neden olan etkileşim örgüt üyeleri arasında olabileceği gibi, örgüt çevresi arasında girdi çıktı ilişkisi aracılığı ile meydana gelebilmektedir. Çalışanların yaşadığı adaletsiz uygulamalar negatif tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Brandes, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997; Greenberg, 2001; Ambrose, Seabright, Schminke, 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Poussard ve Erkmen, 2008; St-Pierre ve Holmes, 2010). Yapılan çalışmalar adaletsizlik algısının, örgütler açısından önemini göstermektedir.

Araştırmacılar arasında örgütsel adaletsizlik kavramının alt boyutları bakımından fikir birliğine bulunmamaktadır. Kavramın iki, üç ve dört alt boyutu kapsayan modelleri bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel adaletsizlik kavramı temel olarak dört alt boyut üzerinden değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeler, **dağıtım adaletsizliği** (dağıtım ile ilgili alınan kararların ve sonuçlarının adaletsiz olması), **işlem adaletsizliği** (kararların alınması ve uygulanmasında kullanılan işlem ve süreçlerin adaletsizliği), **bilgisel adaletsizlik** (işgörenlerin dağıtım ile ilgili kararlar ve süreçler hakkında yeterli ve dürüst bilgiye sahip olmaması) ile **kişilerarası adaletsizlik** (Karar alma noktasında yetkili olan kişilerin işgörenler arası davranış biçimlerinin farklı ve adaletsiz olması, davranışlardaki

samimiyetsizlik ve saygısızlık) kapsamında yapılacaktır (Colquitt, 2001; Van Yperen, Hagedoorn, Zweers ve Postma, 2000; Colquitt, Scott, , Judge, Shaw, 2006).

1.2 Örgütsel Sessizlik

Örgütsel adalet, çalışanların sessizleşmelerinde etkili olabilen örgütsel bir değişkendir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Çalışanlar örgütteki karar alma mekanizmaları ve uygulamaların adaleti konusunda olumlu bir algıya sahip ise, bu algı sessizliği ortadan kaldırmaya yönelik çalışanları motive edici bir etkidir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901). Alan yazını incelendiğinde sessizlik ile örgütsel adalet arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır Greenberg, 2001; Brinsfield, Edward ve Greenberg, 2009; Lind ve Kulik, 2009). Ayrıca Pinder (1997) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletsizlik karşısında çalışanların tepkisel olarak sessizleştiğini sessizliğin adaletsizliğe karşı bir direnç olarak ortaya çıktığını tespit etmiştir. Bununla birlikte sessizlik üzerine yapılan araştırma sonuçları yüksek adalet algısının çalışanları sessizlik davranışından uzaklaştırdığını ortaya koymaktadır Briensfield, Edward ve Greenberg, 2005: 16). Çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim ile ilgili uygulamaların adil olduğu yönündeki algılamaları sessizlik tercihinin değiştirilmesinde etkili olabilmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının örgütsel durumlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmeleri ile örgüt içinde bir konuda değişiklik yapabilme veya düzeltebilme yeteneği olmasına rağmen bilerek ve isteyerek ifade etmemesi durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Kavramı, örgütün karşılaştığı önemli sorunlarla ilgili çözüm önerisi veya düşüncesi olan çalışanların sorunla ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ortaya çıkabilen kolektif bir olgu şeklinde tanımlamaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540). Benzer şekilde örgütün sorunlarına yönelik bilgi, görüş, öner ve kaygılarını bilinçli olarak açıklamayan çalışan davranışı olarak da tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 707-708). Bunun dışında Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliğini adaletsizlik perspektifinden değerlendirmiş ve değişimi etkileyebilme yeteneğine sahip çalışanların, örgütsel konularda davranışsal, duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerini ve konu hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya örgütleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi olarak ifade edilebilir.

Sessizliğin sesten daha belirsiz olduğu, ayrıca yöneticilerin yanlış yönlendirmelerinin çalışanları sesten daha çok, sessizliğe yönlendirdiği ve sonuçta sessizliğin, çalışan için sesten çok daha uyuşmaz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 365). Benzer şekilde, çalışanlara ulaşan bilgi miktarı ile iş tatmini ve örgütsel adalet algılaması arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Çalışan ile üst yönetim arasında iletişimi sağlayan örgütsel iletişim kanalları aracı işlevi görmediği gibi aynı zamanda çalışanların iş tatminini ile örgütsel adalet algısını oluşturan stratejik bir araç olarak görev yapacaktır (Puttu ve Aryee, 1990: 44). Bununla

birlikte örgütsel sessizlik üzerinde ulusal kültürün de etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Kültüre ait bilgiler bireylerin bilinçaltına işlenmiş olduğundan davranışlar, alışkanlıklar ve karar alma mekanizmaları üzerinde etkisi olması beklenen bir durumdur (Çakıcı, 2007: 155). Alan yazınında örgütsel sessizliğin alt boyutları ile ilgili yapılan pek çok sınıflandırma bulunmaktadır. Çalışma Dyne, Agn ve Betero'nun yaptığı sessizlik sınıflandırması çerçevesinde kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak değerlendirilecektir.

Kabullenici sessizlik, çalışanların işlerindeki ya da örgütlerindeki sorun veya durum yönelik çözüm hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini kabullenme güdüsü ile kendine saklaması olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). **Savunmacı sessizlik** çalışanların açıkça konuşmaları durumunda kariyerinde ilerlemesinin kısıtlanması, meslektaşları ya da yönetici desteğinden mahrum kalması gibi tehlikeler karşı korunmak adına örgütteki durum ile ilgili fikir, görüş ya da düşüncelerini bilinçli olarak saklamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milken, 2000: 712; Pinder ve Harlos, 2001: 348; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367). **Koruma amaçlı sessizlik** Örgüt ya da diğer bireylere yararlı olmak amacıyla, fedakarlık ile işbirlikçi güdülerden hareketle herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmemesidir. Koruma amaçlı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi temelinde başkalarına faydalı olmaya odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranış türüdür. (Korsgaard, Meglino ve Lester, 1997: 163).

1.3 Örgütsel Sinizm

Rekabet ve yeniliklere ayak uydurmak isteyen örgütlerin satın almalar, birleşmeler, yeniden yapılanma çabaları, kademe azalması gibi geliştirme stratejileri çalışanları derinden etkilemektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Böylesine karmaşık bir ortamda örgüt üyeleri arasında yaşanan “sinizm”, örgütsel davranışın önemli konusu haline gelmiştir. Bu çerçevede Kanter ve Mirvis'in (1991, Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) yaptıkları çalışmalar sinizm kavramına dair perspektifi değiştirmiştir. Bu değişiklik Kanter ve Mirvis'in (1989) kişinin toplumla, kurumlarla ve kendisiyle ilgili hayal kırıklığı olarak tanımladığı sinizmin A.B.D'deki çalışanların%43'ünü kapsadığını ifade etmesi (Summers, 2006: 394) ve Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın makalesinde “Sinizm Her Yerde” sloganıyla başlamıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 47). Bu iki çalışma, örgütsel sinizmin örgütler için tehdit oluşturabilecek yaygın bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Bu bilgi örgütsel sinizmin, psikoloji, sosyoloji, felsefe ve örgütsel davranış disiplinleri tarafından araştırılan insan doğasına ve sosyal kurumlara duyulan güvensizliğin (Qian, 2007: 34) ifadesi, aynı zamanda yönetici ve yönetilen ilişkileri açısından yeni bir paradigma olarak (Feldman, 2000: 1286) tanımlanmasını ve kavrama yönelik araştırmaların artmasını sağlamıştır.

Bu çerçevede örgütsel sinizm Goldner ve arkadaşları tarafından (1977) örgütün eylem, karar ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin kabul edilmemesi olarak tanımlanmış ve bu ifade sinizmin ilk tanımlardan biri olarak kabul edilmiştir (Delken, 2004: 8). Örgütsel sinizme yönelik önemli bir diğer

tanımda; bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumun normlarına ya da örgütlere karşı aşağılama ve güvensizliğin yanı sıra; öfke, umutsuzluk ve hüsrana gibi olumsuz duygular ile şekillenen genel ve özel tutumlar (Andersson, 1996: 1397-1398) olarak ifade edilmektedir. Vance, Brooks ve Tesluk (1996)'e göre sinizm, örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum olması gerekenden uzaklaşmaya devam edeceği ve daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı yönündeki inancıdır (Brandes, 1997:18).

Örgütsel sinizm yapılan tanımları değerlendirildiğinde duyuşsal, bilişsel (düşünce) ve davranışsal olmak üzere üç bileşenin varlığından sözedilebilir. Birey çalıştığı örgütün çıkarları uğruna dürüstlükten ve ilkelerde vazgeçtiği inancına istinaden oluşan biliş boyutu, örgütün resmi beyanlarının ciddiye alınmaması gerektiğine, çalışanların davranışlarının menfaat bazlı ve tutarsız olduğuna ilişkindir (Brandes, 1997). Sinik tutumun duygusal boyutu, dokuz temel duyguları (heyecan, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, öfke, nefret, küçümseme, korku ve utanç) kapsamaktadır. Sinik bireyler örgütlerini düşündüğünde küçümseme, öfke, heyecan vb. duygularına kapılması bilişsel boyutu olarak tanımlanmaktadır. Sinik tutumun davranış boyutu ise, çalışanın sinik düşüncelerini davranışlarında ortaya koyması şeklindedir. Böylece sinik bireyler çalıştıkları kurumu eleştirmek, uygulamalarının ahlaki ilkelerden yoksun olduğunu açıkça söylemek gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Brandes, 1997).

Örgütsel adalet ve sinik tutumlar arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ve çalışanların adaletsizlik algılarının sinik duyguları arttırdığını belirtmektedir. Adaletsiz algısına sahip çalışanların bıkkın, kuşkucu ve güvensiz olduğu Bateman, Sakono ve Fujita'nın (1997) yaptığı çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan biridir. Benzer şekilde James (2005), Anderson (1996) ve Lind ve Tyler (1988) yaptıkları çalışmada çalışanların, örgütsel adalet algısı düştükçe örgütsel sinizm tutumlarının arttığını ortaya koymaktadır. FitzGerald (2002) yüksek dağıtım ve işlem adaletsizliği algısının çalışanların örgüte karşı daha sinik tutumlara sahip olmalarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizmin arasında pozitif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir. Araştırma sonuçları örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

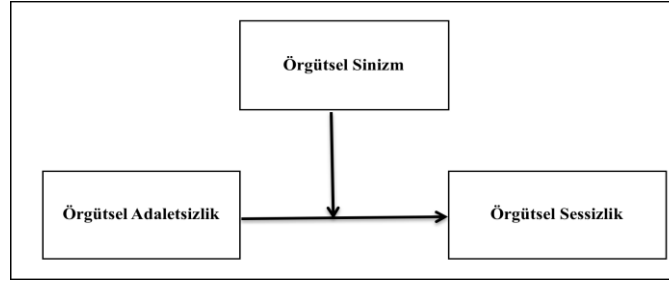
Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin sessizliğin öncüllerinden olduğu yönünde kuramsal (Morrison, Milliken ve Botero, 2003; Vakola ve Bouadas, 2005; Morrison, 2014) ve görgül (Beer ve Eisenstat, 2000; Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson, 2011; Nartgün ve Kartal, 2013) çalışmalar bulunmaktadır. Sessizlik ve örgütsel sinizmin farklı kavramlarla olan ilişkisine yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte, her iki kavramın birlikte ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçları sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Ancak Liu ve diğerlerinin yaptığı çalışma sonuçları diğer çalışmalar ile aksine bir sonucu işaret etmektedir. Ancak kavramlar arası ilişkinin genel olarak pozitif yönlü olduğu kabul edilmektedir.

2. Örgütsel Adaletsizlik Algısının Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Etkisi

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada amaçlanan örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki model çerçevesinde araştırma hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel adaletsizlik bağımsız, örgütsel sessizlik bağımlı, örgütsel sinizm ise moderatör (düzenleyici) değişken olarak kabul edilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Ana Modeli



Yukarıdaki teoriye dayalı olarak geliştirilen modelin araştırma bulgular tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ve araştırmanın temel sorusunun cevaplandırılması amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır

H2: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2a: Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

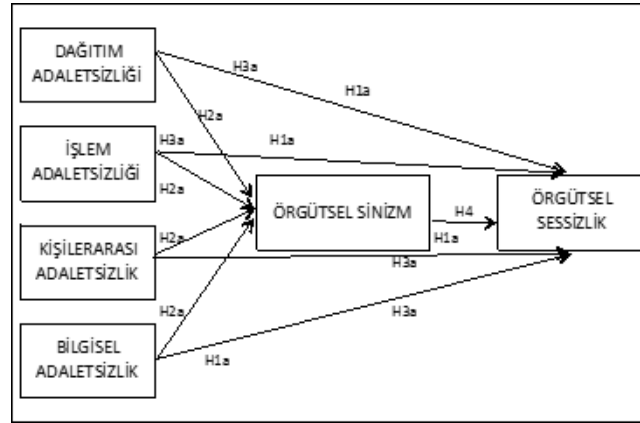
H3: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3a: Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Çalışanların örgütsel sinizm algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır.

H5: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı alt boyutları (dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel) ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır.

Araştırmamızın beş hipotezine göre düzenlenen araştırma modeli ve hipotezleri modelleri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Araştırma Modeli Kapsamında Hipotezler

3 YÖNTEM

Çalışanların örgütsel adaletsizlik (ÖA) algılarının örgütsel sessizlik (ÖS) üzerine etkisini ve bu etkide çalışanların örgütsel sinizm tutumları (ÖSZ) düzenleyici (moderating) rolünü belirlemek amacıyla düzenlenen bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından literature katkısı ile hazırlanan modele örneklemde elde edilen veriler ışığında analizlere tabi tutulmuştur. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın ana evrenini Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde görevli sağlık personeli (doktor, hemşire, fizyoterapist, sağlık memuru, tekniker ve diğer meslek grupları) oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni Sakarya’da bulunan 4 kamu hastanesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında %95 lik güven aralığı ve %±5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak belirlenmiştir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Söz konusu anketler dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, mesleki tecrübe, çalışma süresi ve aylık kazançtan oluşan demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgütle örgütsel adaletsizlik ölçeğine ilişkin 20 soru, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin 15 soru, örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin 13 soru bulunmaktadır. Katılımcılardan sorulara 5’li likert ölçeği kullanarak cevap vermeleri istenmiştir.

3.3. Araştırma Ölçekleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için önce açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve analiz sonucunda ölçek kullanılan ölçekle uyumlu dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonrası yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda dört faktörlü yapı ile ilgili elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. AFA sonuçlarının özet bilgileri Tablo 1’de, DFA sonuçları ise Tablo 2’de,. Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeklerin alt boyutları ve yapısı teyit edilmiştir.

Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği: Çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, yirmi maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğindeki soruların negatif olarak sorulması ile ölçülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayıları; dağıtım adaletsizliği için .909, işlem adaletsizliği için .912, kişilerarası adaletsizlik için .932, bilgisel adaletsizlik için .931 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,933’dir. Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; örgütsel adaletsizlik ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	KMO Sunucu	Barlett Testi (p)	Soru Sayısı		Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Oranı (%)	
				Faktör	Toplam		Faktör	Ölçek
ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK	Dağıtım Adaletsizliği	0.933	0.000	4	20	.784-.864	50.45	78.04
	İşlem Adaletsizliği			7		.573-.834	16.74	
	Kişilerarası Adaletsizlik			4		.747-.895	7.14	
	Bilgisel Adaletsizlik			5		.677-.716	3.70	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kabullenicci Sessizlik	0.899	0.000	5	15	.725-.876	46.38	76.87
	Savunmacı Sessizlik			5		.643-.876	22.88	
	Koruma Amaçlı Sessizlik			5		.532-.907	7.6	
ÖRGÜTSEL SINIZM	Duyuşsal Sinizm	0.906	0.000	5	13	.616-.894	54.43	77.44
	Bilişsel Sinizm			4		.676-.848	14.09	
	Davranışsal Sinizm			4		.532-.907	8.91	

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlar

Değişkenler	x2	Df	CMIN / DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
			<5	≥.90	≥.85	≥.95	≥.90	≥.90	≤1
ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK	354,158	157	3,17	0.915	0.889	0.964	0.948	0.957	0.64
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	77,465	35	2,57	0.910	0.855	0.900	0.908	0.908	0.55
ÖRGÜTSEL SİNİZM	68,494	35	3,61	0.900	0.85	0.930	0.910	0.910	0.33

Sessizlik Ölçeği: Örgütsel Sessizlik Ölçeği olarak; 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayıları; kabullenici sessizlik için .920, savunmacı sessizlik için .932, koruma amaçlı sessizlik için .891 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,899'dir. Bu sonuçlar incelendiğinde; örgütsel sessizlik ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Araştırmada örgütsel sinizm Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Brandes'in (1997) 14 ifadeyi kapsayan ölçeği, Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından revize edilmiş olan 13 ifadelik yeni formu kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayıları; duyuşsal sinizm için .947, bilişsel sinizm için .908, davranışsal sinizm için .848 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,906'dir. Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; örgütsel sinizm ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır

4. Bulgular

Araştırma ile ilgili analizlere başlamadan önce değişkenlerden birden fazla faktörlü yapıya sahip oldukları için örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerine ilişkin faktör skorlarının ağırlıklandırılmış ortalamaları alınarak hesaplama yapılmış ve analizlerde bu değerler kullanılmıştır.

4.1. Araştırmaya İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yapılan tanımlayıcı istatistik analiz; katılımcıların; % 63,6'si erkek, %56,4'ü evli, %35,1'i doktor, % 39,7 lisans derecesine sahip, %47,9'u 20-30 yaş arasında, %54,6'sı çalışma hayatında 1-10 yıllık tecrübeye sahip, %29,2'si 1 yıldan ve daha az süredir mevcut işyerinde çalışmakta, %43,8'i 3.001-5.000 TL arasında maaş aldıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Grup	N	%	Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	142	36.4	Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	152	39
	Erkek	248	63.6		6-10 Yıl	100	25.6
Yaş	20-30	187	47.9		11-15 Yıl	67	17.2
	31-40	133	34.1		16-20 Yıl	29	7.4
	41-65	70	18		21 Yıl Ve Üzeri	42	10.8
Medeni Durum	Evli	220	56.4		Kurumdaki Hizmet Süresi	1 Yıldan Az	114
	Bekar	170	43.6	1-3 Yıl		77	19.7
Meslek	Doktor	137	35.1	4-6 Yıl		78	20
	Hemşire	102	26.2	7-9 Yıl		54	13.8
	Fizyoterapist	17	4.4	10-15 Yıl		44	11.3
	Sağlık Memuru	46	11.8	15 Yıl Ve Üzeri		23	5.9
	Tekniker	47	12.1	Aylık Gelir Düzeyi	3000 TL den Az	114	29.2
	Diğer	41	10.5		3001-5000	171	43.8
Eğitim Düzeyi	Lise	60	15.4		5001-7000	47	12.1
	Önlisans	91	23.3		7001-9000	27	6.9
	Lisans	155	39.7		9001-12000	14	3.6
	Yüksek Lisans	58	14.9		12001 ve Üzeri	17	4.4
	Doktora	26	6.7				

4.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma ile ilgili ilk aşamada değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 4’te sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, dağıtım adaletsizlik- örgütsel sessizlik arasında ($r=0,310$, $p<0,01$), dağıtım adaletsizliği-örgütsel sinizm arasında ($r=0,383$, $p<0,01$) ve örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında ($r=0,477$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca işlem adaletsizliği ile örgütsel sessizlik arasında ($r=0,415$, $p<0,01$), işlem adaletsizliği-örgütsel sinizm arasında ($r=0,482$, $p<0,01$), kişilerarası adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasında ($r=0,394$, $p<0,01$), kişilerarası adaletsizlik ile örgütsel sinizm

arasında ($r=0,463$, $p<0,01$), bilgisel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasında ($r=0,531$, $p<0,01$), bilgisel adaletsizliği-örgütsel sinizm arasında ($r=0,527$, $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Std. Sapa	Dağıtım Adaletsizliği	İşlem Adaletsizliği	Kişiler arası Adaletsizlik	Bilgisel Adaletsizlik	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Sinizm
Dağıtım Adaletsizliği	3.2263	1.28	1					
İşlem Adaletsizliği	3.0612	1.076	.633**	1				
Kişiler arası Adaletsizlik	2.3147	1.173	.307**	.453**	1			
Bilgisel Adaletsizlik	2.5733	1.199	.382**	.525**	.826**	1		
Örgütsel Sessizlik	2.827	0.824	.310**	.415**	.394**	.531**	1	
Örgütsel Sinizm	2.8892	0.937	.383**	.482**	.463**	.527**	.477**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu çerçevede araştırma modelinde gösterilen kapsamında geliştirilen dağıtım aşağıdaki hipotezler;

H₂: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı ilişki vardır şeklindeki **H₂** hipotezi ile **H_{2a}:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutlarına ilişkin algılarının, örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır şeklindeki **H_{2a}** hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca

H₃: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır, şeklindeki **H₃** hipotezi ile **H_{3a}:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır şeklindeki **H_{3a}** hipotezleri doğrulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitinden sonra bağımsız değişken olan örgütsel adaletsizliğin bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ilişkisinde aracı değişken olan örgütsel sinizmin aracılık rolü incelenmiştir. Düzenleyici etki, iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü değişken tarafından farklı düzeylerinde değiştirmesidir. Düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen üçüncü değişkendir (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny düzenleyici etkiyi analiz etmek için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması ile yeni bir değişkenin (etkileşim değişkeni) elde edilmesi gerekmektedir. Eğer etkileşim değişkeni anlamlı ise, düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986). Buna göre örgütsel sinizmin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesi için SPSS programı *Hayes Process* mikro

eklentisi aracılığıyla Model 1’de düzenleyici etki analizi yapılmıştır.

Örgütsel adaletsizliğin dağıtım adaletsizliği alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemek üzere yapılan analize ilişkin bilgiler Tablo 5’de sunulmuştur. Yapılan analizlerin sonucunda örgütsel adaletsizliğin dağıtım adaletsizliği alt boyutunun sessizlik üzerinde etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu ancak bağımsız değişken örgütsel adaletsizliğin dağıtım adaletsizliği alt boyutu ile düzenleyici değişken olan örgütsel sinizmin çarpımının yeni bir değişken (etkileşim değişkeni) ortaya çıkarmamıştır. Analiz sonuçları örgütsel adaletsizlik algısının alt boyutu dağıtım adaletsizliğinin sessizlik üzerinde etkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Dağıtım Adaletsizlik İle Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü

ÖRGÜTSEL SINIZMİN MODERATÖR ETKİSİ							
	Örgütsel Sessizlik	β	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
	Sabit						
Örgütsel Sinizm		0.3677	0.04	8.7602	0.000	0.2851	0.4502
Örgütsel Adaletsizlik (Dağıtım Adaletsizliği)		0.0957	0.04	3.1166	0.020	0.0353	0.1560
Örgütsel AdaletsizlikxÖrgütsel Sinizm		-0.0456	0.09	-.15110	0.132	-0.105	.0137
ÖRGÜTSEL SINIZMİN MODERATÖR ETKİSİ							
		Moderatör Etki (β)	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
	Örgütsel Sinizmin Durumsal Etkisi= M \neq ISD						
M-ISS (0)	Düşük						
M (0)	Orta						
M+ISS (0)	Yüksek						
MODEL ÖZETİ							
		R	R²	F	P	LLCI	ULCI
		0.5008	0.2508	43.07	0		

Bu kapsamda; **H1:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **H1** hipotezi ve **H1a:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır şeklindeki **H1a** hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca, **H4:** Çalışanların örgütsel sinizm algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır şeklindeki **H4** hipotezi ile **H5:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı alt boyutları (dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel) ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır şeklindeki **H5** hipotezi dağıtım adaletsizliği için **doğrulanmamıştır**. Örgütsel adaletsizliğin işlem adaletsizliği alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemek üzere yapılan analize ilişkin bilgiler Tablo 6’de verilmiştir.

Tablo 6: İşlem Adaletsizlik İle Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü

ÖRGÜTSEL SINIZMİN MODERATÖR ETKİSİ							
Örgütsel Sessizlik		β	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
Sabit							
Örgütsel Sinizm		0.3174	0.043	7.3074	0.000	0.232	0.4028
Örgütsel Adaletsizlik (İşlem Adaletsizliği)		0.1830	0.0378	4.8351	0.020	0.1086	0.4028
İşlem Adaletsizliği x Örgütsel Sinizm		0.0603	0.0337	-.17920	0.044	0.1265	0.0059
ÖRGÜTSEL SINIZMİN MODERATÖR ETKİSİ		Moderatör Etki (β)	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
Örgütsel Sinizmin Durumsal Etkisi= M±ISD							
M-ISS (0)	Düşük	0.2672	0.0502	5.32	0.000	0.1684	0.3659
M (0)	Orta	0.1763	0.0349	5.051	0.000	0.1077	0.245
M+ISS (0)	Yüksek	0.0897	0.0402	2.2314	0.026	0.0107	0.1688
MODEL ÖZETİ		R	R2	F	P	LLCI	ULCI
		0.5272	0.278	49.53	0.0000		
Etkileşim Sonrasında Artan R2		R2'deki değişim	F	P			
		0.006	3.2112	0.0739			

Tablo 6'da görüldüğü üzere kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R=0.5272, R^2=0.278, F=49.53, p=0.000$). Analiz sonuçları, örgütsel adaletsizliğin işlem adaletsizliği alt boyutu örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel anlamlı ve pozitif ilişkiyi göstermektedir ($\beta=0.183, t=4.851, p<0.05$). Buna göre işlem adaletsizliği algısındaki artış örgütsel sessizlik düzeyini arttıran bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Düzenleyici etki analizine ilişkin hesaplamalarda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde etkileşim değişkeni (işlem adaletsizliği x örgütsel sinizm) modele dahil edilmiş örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin ($\beta = .0603, p=0.044$) olduğu görülmüştür. Tablo incelendiğinde etkileşim değişkeninin modele dahil olması ile bağımsız değişken işlem adaletsizliği ile bağımlı değişken örgütsel sessizliğin ilişki gücünü arttırmıştır. Buna göre, işlem adaletsizliği ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda; **H1a:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutuna ilişkin algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır şeklindeki **H1a** hipotezi ile **H5:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı alt boyutları (dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel) ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır şeklindeki hipotezi işlem adaletsizliği için **doğrulanmıştır**.

Tablo 7'da görüldüğü üzere kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R=0.5316, R^2= 0.2826, F=50.69, p=0.000$). Analiz sonuçları, örgütsel adaletsizliğin kişilerarası adaletsizlik alt boyutu örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi göstermektedir ($\beta=0.1797, t=- 5.1117, p<0.05$). Buna göre kişilerarası adaletsizlik algısındaki artış örgütsel sessizlik düzeyini

arttıran bir faktördür. Düzenleyici etki analizine ilişkin hesaplamalarda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde etkileşim değişkeni (kişilerarası adaletsizlik x örgütsel sinizm) modele dahil edilmiş örgütsel sessizlik üzerinde üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=-0.0984$, $t=-3.0607$, $p<0.05$). olduğu görülmüştür.

Tablo 7: Kişilerarası Adaletsizlik İle Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü

ÖRGÜTSEL SINIZMİN MODERATÖR ETKİSİ							
Örgütsel Sessizlik		β	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
Sabit							
Örgütsel Sinizm		0.3205	0.042	7.4675	0.000	0.1106	0.2488
Örgütsel Adaletsizlik(Kişilerarası Adaletsizlik)		0.1797	0.351	5.1117	0.000	0.2361	0.4048
Kişilerarası Adaletsizlik xÖrgütsel Sinizm		-0.0984	0.032	-.3.0607	0.024	-0.162	-0.0352
ÖRGÜTSEL SINIZMİN MODERATÖR ETKİSİ		Moderatör Etki (β)	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
Örgütsel Sinizmin Durumsal Etkisi= M=ISD							
M-ISS (0)	Düşük	0.2672	0.0502	5.32	0.000	0.1684	0.3659
M (0)	Orta	0.1763	0.0349	5.051	0.000	0.1077	0.245
M+ISS (0)	Yüksek	0.0897	0.0402	2.2314	0.026	0.0107	0.1688
MODEL ÖZETİ		R	R2	F	P	LLCI	ULCI
		0.5316	0.2826	50.693	0.0000		
Etkileşim Sonrasında Artan R2		R2'deki değişim	F	P			
		0.0174	9.3679	0.0024			

Tablo incelendiğinde etkileşim değişkeninin modele dahil olması ile bağımsız değişken kişilerarası adaletsizliği ile bağımlı değişken örgütsel sessizliğin ilişki gücünü azaltmıştır. Yapılan analiz sonuçları, kişilerarası adaletsizlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. **H1a**: Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutuna ilişkin algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır şeklindeki **H1a** hipotezi ile **H5**: Çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı alt boyutları (dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisayar) ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır şeklindeki hipotezi kişilerarası adaletsizlik için **doğrulanmıştır**.

Tablo 8'da görüldüğü üzere bilgisayar adaletsizlik alt boyutu bazında kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R=0.5941$, $R^2=0.3529$, $F=70.169$, $p=0.000$). Analiz sonuçları, örgütsel adaletsizliğin bilgisayar adaletsizlik alt boyutu örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi göstermektedir ($\beta=0.2803$, $t=8.3900$, $p<0.05$). Buna göre bilgisayar adaletsizlik algısındaki artış örgütsel sessizlik düzeyini arttıran bir faktördür. Düzenleyici etki analizine ilişkin hesaplamalarda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde etkileşim değişkeni (kişilerarası adaletsizlik x örgütsel sinizm) modele dahil edilmiş örgütsel sessizlik üzerinde üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=-0.0968$, $t=-0.323$, $p<0.05$). olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Bilgisel Adaletsizlik İle Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü

ÖRGÜTSEL SINIZMIN MODERATÖR ETKİSİ							
Örgütsel Sessizlik		β	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
Sabit							
Örgütsel Sinizm		0.2243	0.042	5.2555	0.000	0.1404	0.3082
Örgütsel Adaletsizlik (Bilgisel Adaletsizlik)		0.2803	0.334	8.3900	0.000	0.2146	0.3460
Bilgisel Adaletsizlik x Örgütsel Sinizm		-0.0968	0.03	-0.323	0.014	-0.156	-0.0378
ÖRGÜTSEL SINIZMIN MODERATÖR ETKİSİ		Moderatör Etki (β)	Std.Hata	t	P	LLCI	ULCI
Örgütsel Sinizmin Durumsal Etkisi= M±ISD							
M-ISS (0)	Düşük	0.3664	0.0454	8.0658	0.000	0.2771	0.4558
M (0)	Orta	0.277	0.0333	8.3213	0.000	0.2116	0.3425
M+ISS (0)	Yüksek	0.1918	0.0403	0.4755	0.000	0.1125	0.2711
MODEL ÖZETİ		R	R2	F	P	LLCI	ULCI
		0.5941	0.3529	70.169	0.0000		
Etkileşim Sonrasında Artan R2		R2'deki değişim	F	P			
		0.0174	10.409	0.0014			

Tablo incelendiğinde etkileşim değişkeninin modele dahil olması ile bağımsız değişken bilgisel adaletsizliği ile bağımlı değişken örgütsel sessizliğin ilişki gücünü azaltmıştır. Yapılan analiz sonuçları, bilgisel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda, **H1a:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik boyutuna ilişkin algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine anlamlı etkisi vardır şeklindeki **H1a** hipotezi ile **H5:** Çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı alt boyutları (dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel) ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır şeklindeki hipotezi bilgisel adaletsizlik için **doğrulanmıştır**.

SONUÇ

Klasik yönetim yaklaşımları ile birlikte insan faktörü, örgütteki işleyen sistemin bir parçası olarak görülmüş, düşünen, kavrayan, hisseden, kıyaslayan bir varlık olan insanın örgütler açısından öneminin kavranması, insanı temel alan yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşımda insan örgüt için bir organizmanın parçası ve uyum içerisinde çalışan bir ögesi olarak kabul edilmiştir. Bu bütünün gelişiminde önemli işlevsel parçalarından biri olan insanın performansını arttırmak için motivasyon, örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel sessizlik, bağlılık, örgütsel vatandaşlık algılarının çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda alanyazın araştırıldığında örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm konularının bir arada ele alındığı çalışmaya ülkemizde pek rastlanmamaktadır. Örgütün değişim ve gelişiminin sağlanmasında engelleyici etkisi bulunan kavramlardan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin birbiri ile ilişkisi ve örgütsel adaletsizliğe karşı geliştirilen bir cevap mekanizması olarak kabul edilmesi, örgüt içinde derinlemesine araştırılması gerekliliğini oluşturmuştur. Literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu araştırma kamu hastanesinde görevli sağlık personeline yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmada örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki etkileşimi ortaya koymak ve örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çıkarımlar. İnsanın fiziksel, sosyal, mental, psikolojik sağlığı ile ilgili alanda çalışan sağlık çalışanları örgütsel ilişkilerinde saygı, katar süreçlerinde kendilerinin dikkate alınması, kendilerine eşit davranılması gibi konularda duyarlılık beklemektedirler. Etkin iletişim ve etkileşim aynı zamanda örgütlerde karşılıklı saygıyla beraber ikili ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda sağlık örgütlerinde iletişim ve karşılıklı güvenin etkisi diğer örgütlere göre çok daha önemlidir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar sağlık çalışanlarının örgüt içi iletişime, örgütte dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine önem verdikleri, tüm işlemlerin hakkaniyet içerisinde yapılmasını beklediklerini göstermektedir. Bu sonuçlar ayrıca alanyazınındaki diğer çalışmalar ile önemli ölçüde örtüşmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; James, 2005).

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesine yönelik regresyon analizleri örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin *dağıtım* ve *bilgisel adaletsizlik* boyutlarında daha güçlü olduğu, çalışanlarına kazanımlarına yönelik dağıtımdaki eşitsizliği ve bilgilendirme ile ilgili adaletsizliği, adaletsizliğin diğer boyutlarına göre daha yoğun olarak algılamaktadırlar şeklinde yorumlanabilir. Yönetim alacağı kararlarda dağıtım yönünden eşitliği sağlaması ve ödüllendirme ile cezalandırma sistemlerine yönelik çalışanlara bilgilendirmesi adaletsizlik algısının hissedilmesinin önüne geçebileceği gibi çalışanların sessizlik tercihlerini etkileyecektir. Çalışmanın yapıldığı alanın kamu hastanesi olması örneklem grubunun yapısı araştırmanın sonuçları bakımından önemli olduğu kabul edilmektedir. Kamu hastanelerinde performans değerlendirmeye yönelik bir ücret politikası yerine meslek, kıdem, eğitim değişkenlerinin etkin olduğu bir ücret sistemi yer almaktadır. Ancak sağlık kurumlarının sahip olduğu döner sermaye ve dağıtım politikasının kabul gören bir değerlendirme politikasının yerine mesleki hiyerarşiye göre dağıtım payını belirlemesi dağıtım adaletsizliği ve bilgisel adaletsizlik algısını arttırdığı düşünülmektedir

Modelde bağımsız değişken örgütsel adaletsizlik, bağımlı değişken örgütsel sessizlikle olan ilişkisinde düzenleyici değişken örgütsel sinizmin olarak belirlenmiş ve düzenlenen model kapsamında incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezden, örgütsel sinizmin moderatör etkisinin incelendiği ilişkiler üzerine oluşturulan hipotez dışında diğer hipotezler desteklenmiştir. Bu bağlamda elde ettiğimiz bulgular; çalışanların örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sessizlikleri düzeyleri arasında bir ilişki olduğu, örgütsel adaletsizliğin işgörenlerin sessizleşmelerinde etkili olabilen örgütsel bir değişken olduğu yönündeki araştırma bulgularıyla (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Greenberg, 2001; Pinder ve Harlos, 2001) paralellik göstermektedir

Örgütsel adaletsizlik ile sessizlik ilişkisinin örgütsel sinizm ile değişip değişmediğini bu ilişkide moderator rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı örgütsel

sessizlik düzeyini etkilerken, örgütsel sinizmin bu ilişkide moderatör rolünün bulunduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adaletsizliğin alt boyutları olan dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutları üzerinden değerlendirme yapıldığında bu boyutların örgütsel sessizlik ile olan ilişkisinde dağıtım adaletsizliği hariç tüm boyutlarda örgütsel sinizmin moderatör etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin moderator etkisi bilgisel adaletsizlikte ilişkinin yön değiştirmesine yani azalmaya neden olurken, diğer boyutlarında pozitif olarak etki etmektedir. Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının örgütsel adaletsizlik karşısında sessizleştikleri ancak bilgisel adaletsizlik boyutunda örgütsel sinizmin moderator etkisi ile örgütsel sessizlik düzeyinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Gelecek araştırmalar için öneriler: Bu sonuçlara bağlı benzer çalışmanın özel hastanelerde yapılarak, kamu özel hastane karşılaştırmasının yapılmasının literature katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın farklı örgütlerde ve farklı örneklem grupları üzerinde yapılmasında uygulama açısından farklı perspektif kazandırabilecektir. Bununla birlikte araştırmacıların daha geniş örneklem kitlesinde benzer bir çalışma ile daha genelleylebilir sonuçlar elde edebilecektir.

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik, tanımlanan kuramsal ve araştırmaya dayalı bilgi ve bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel adaletsizliğin, işgörenlerin çalıştığı örgüte yönelik sessizleşmesi ve daha fazla sinik tutum sergilemesi neden olması beklenmektedir. Bununla birlikte örgütsel adaletsizlik algısı sessizlik düzeyini arttırmakta, sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyinin değiştirilmesinde örgütsel sinizmin bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Yapılan analiz ve elde edilen bulgulara dayalı olarak örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R. Organizational cynicism: bases and consequences. generic, social, and general, *Psychology Monographs*, 126:3, 2000, 269-292.
- AMBROSE, M.L. (2002). Contemporary justice research: a new look at familiar questions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89, 803–812.
- AMBROSE, M. L., SEABRIGHT, M.A. ve SCHMINKE, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 974-965.
- ANDERSSON, L. M. (1996), Employee cynicism: an examination using a contract violation Framework, *Human Relations*, 49(11): ss. 1395-1418.

- BEER, M. ve EISENSTAT, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- BEUGRE, Constant D.(2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employess: an african perspective, *International Journal of Human Resource Management* 13:7 November, 1091-1104.
- BERNERTH Jeremy B., ARMENAKIS Achilles A. , FEILD Hubert S. ve WALKER H. Jack. Justice, cynicism, and commitment a study ofimportant organizational change variables, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43:3, September 2007, 303-326.
- BRANDES, P. (1997). *Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences*, Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.
- BRINSFIELD, C.T., EDWARDS, M.S., ve GREENBERG, J. (2009); *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations, voice and silence in organizations chapter 1*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK, 3-33
- BROWN, M. ve CREGAN, C. (2008). Organizaional change cynicism: the role of employee involvement, *Human Resource Management*,Vol:47, No:4, 667– 686
- BOLTON, L. R., HARVEY, R. D., GRAWITCH, M. J. VE BARBER, L. K. (2012). *counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: a moderated mediational approach*. *Stress and Health*, 28 (3), 222-233
- CARTWRIGHT, S., ve HOLMES, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and rejecteducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199–208.
- COLE Michael S. , Emotions as mediators of perceived supervisor support and psychological hardiness on cynicism, *Academy Of Management Best Conference Paper* , 2004
- COLQUITT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A., JUDGE, T. A., ve SHAW, J. C.,(2006). Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects, *Organizational Behavior And Human Decision Process*, Vol. 100, Issue 1, 110-127.
- COWHERD, D. M. ve LEVINE, D.i. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: aninvestigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302- 320.
- CROPANZANO, R., BOWEN, D. E., ve GILLILAND, S. W. (2007). The management of

- organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- ÇAKICI, Ayşehan, (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri , *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 145-162.
- DEAN, J. W., BRANDES, P., ve DHARWADKAR, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- DeCONINCK, James B. ve BACHMANN, Duane (2005). An analysis of turnover among retail buyers, *Journal of Business Research*, 58, 874-882.
- DELKEN, M., (2004).,Organizational cynicism: a studyamong call centers, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Maastricht, Maastricht, Hollanda.
- DIETZ, J., ROBINSON, S. L., FOLGER, R., BARON, L. A., ve SCHULZ, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- DONAGHEY J., CULLINANE N., DUNDON T. ve WILKINSON A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- DYNE, L.V., ANG, S. ve BOTERO,I.C. (2003).Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- EFEOĞLU, İ.E. ve İPLİK, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- FELDMAN, D. C. (2000). The dilbert syndrome how employee cynicism aboutineffective managementis changing the nature of careersin organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- FİTZGERALD, Michael R., (2002). Organizational cynicism: its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style, Unpublished doctoral dissertation, Cincinnati University.
- GREENBERG, J, (2001). Setting the justice agenda: seven unanswered questions about what, why, and how, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. *Health Services Research*, 41 (4), 1539-1554.
- JOHNSON J. L. ve O'LEARY-KELLY A.M (2003) The effects of psychological contract breach and

- organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627–647.
- KARACAOĞLU Korhan ve CINGÖZ Ayşe.(2009).İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs Eskişehir, 698-705.
- KORSGAARD, M. A., MEGLINO, B. M. ve LESTER, S. W. (1997). beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160–77.
- LIND, E.A. ve KULIK, C.T., (2009),Hear Me Out: Voice And Justice, Greenberg Ve Edwards (Editör), Voice And Silence In Organizations,(135-157), *Emerald Group Publishing, United Kingdom*,
- LIU Dan, WU Jun ve MA Jiu-Cheng, J. (2009). Organizational silence: a survey on employees working in a telecommunication company. *Computers&Industrial Engineering International Conference on*, 1647-1651.
- MİRVIS, P.H. ve KANTER, D.L., (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce, *Human Resource Management*, 30 (1), 1991, 45-68.
- MORRISON Elizabeth Wolfe ve MİLLİKEN Frances J., (2000) Organizational silence: a barrier to change and developmentin a pluralistic, *The Academy Of Management Review*,; 25, pp. 706 – 725.
- NARTGÜN, Ş. S. ve V. KARTAL. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2. 2, 47- 67.
- NAUS, F., A. ITERSÖN V.ve ROE R. A.. (2007). Value in congruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: a self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 16.2, 195-219.
- NOELLE-NEUMANN E.,(2002). Suskunluk sarmalı kuramının medyayı anlamaya katkısı, *Medya Kültür Siyaset*, (Der. İrvan S.), Alp Yay., Ankara,.
- ÖZEN, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. hukuk felsefesi ve sosyolojisi arşivi, 5, 107-117.
- PINDER C.C.ve HARLOS K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceivedinjustice, *Researchin Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- PIDERIT, S. K., ve ASHFORD, S.J. (2003). Breaking Silence: tactical choices women managers makein speaking up about gender- Equityissues, *Journal of Managment*.

- PILLAI, R., CHESTER A. , SCHRIESHEIMAND E., WILLIAMS. S.,(1999), Fairness perceptions and trust as mediatorsfor transformationaland transactional leadership: a two sample study, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, ss.897- 93.
- POUSSARD, Jale Minibaş. ve ERKMEN, Turhan (2008), Yönetim, iletişim, kültür. *Arıkan Yayınları*.
- PUTTU, J. M. ve ARYEE, S. (1990). Communicationin organizations, *Group and Organization Management*, Vol. 15, No. 1, 44.
- QIAN, Y. (2007).A Communication model of employee cynicism toward organizational change”, (doktora tezi, ohio university, the scripps college of communication, , PQDT veri tabanı, (7.09.2017 tarihinde ulaşıldı).
- SKARLICKİ, D.P., ve KULİK, C.T. (2004). Third- party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. *Researchin Organizational Behavior*, 26, 183-229. doi: 10.1016/S0191-3085(04)26005-1.
- ST-PIERRE ve HOLMES D. (2010) The relationship between organizational justice and workplace aggression. *Journal Of Advanced ursing* 66 (5), 1169-1182.
- SUMMERS, L.(2006)., The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion (Book review), *Personnel Psychology*, 43/2, 394-398.
- TREVİNO, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.
- VANCE, R. J., S. M. BROOKS, P. E. TESLUCK ve M. J. HOWARD. (1999). Longitudinal and multilevelinfluences on cynical climates and resistance to change. *14th Annual Conference of the Society for industrial and Organizational Psychology*. Atlanta: GA.
- VAN DEN BOS, K., LIND, E. A., VERMUNT, R., ve WILKE, H. A. M. (1997). How doi judge my outcome wheni do not know the outcome of others? *The Psychology Of The Fair Process Effect*. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 72, 1034–1046.
- VANYPEREN, N.W., HAGEDOORN, M., ZWEERS, M., ve POSTMA, S. (2000). Injustice and employees’ destructive responses: the mediating role of state negative affect. *Social Justice Research*, 13(3), 291–312.

- VERMUNT, R., ve STEENSMA, H. (2001). "Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress". In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice (Vol. 2)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 27-48.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E, KORSGARD, M. A. ve WERNER, J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthiness". *BehaviorThe Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- YÜRÜR, Senay. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.13, Sayı.2,. 295- 312.