

Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi¹

Analyzing The Relationship BETWEEN Organizational Justice And Organizational Cynicism

Seda KILIÇ, Beykent Üniversitesi, Türkiye, sedasoykok@gmail.com

Orcid No:0000-0001-7091-0163

Kerem TOKER, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, Türkiye, ktoker@bezmialem.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-1904-1406

Öz: Örgütsel adalet çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları tutum ve davranışları algılaması şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, eşitliğin ve doğruluğun otorite tarafından korunması, çalışanlara etik davranılması ve çalışanın bireysel ve örgütsel sonuçları adil olarak algılamasıdır. Örgütsel sinizm ise çalışanların içinde buldukları örgütle ilgili kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı vb. negatif duygular neticesinde örgüte karşı olumsuz tavır almaları şeklinde ifade edilebilir. Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla çalışmada öncelikle örgütsel adalet boyutları ve örgütsel sinizm boyutları incelenmiştir. Bununla birlikte araştırma, İstanbul'da bulunan 47 lojistik işletmesini kapsamaktadır. Bu kapsamda söz konusu işletmelerde çalışan 310 bireyin örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizmi ölçülmüştür. Elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ve söz konusu değişkenlerin boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

*Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, Lojistik Sektörü
JEL Sınıflandırması: D23, L21, M10*

Abstract: Organizational justice is related to the attitudes and behaviors of employees in the organization. In other words, the organizational justice is the protection of equality and justice by the authority, the ethical treatment to employees and whether they perceive the individual and organizational outcomes fair. Organizational cynicism is the negative attitude of the employees as a result of feelings such as anger, despair and frustration. The purpose of this study is to examine the relationship between employees' justice perception and organizational cynicism. Firstly, in this study, organizational justice dimensions and organizational cynicism dimensions were examined. In addition, the study contains 47 logistics enterprises in Istanbul. In this context, organizational justice perception and organizational cynicism of 310 employees were measured. The findings showed that there was a significant negative relationship between the dimensions of the organizational justice and the dimensions of organizational cynicism.

*Keywords: Organizational Justice, Organizational Cynism, Logistics Sector
JEL Sınıflandırması: D23, L21, M10*

1. Giriş

J.S Adams tarafından kavramsallaştırılan örgütsel adalet, hakkaniyet teorisine dayanmaktadır. Yazara göre örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki davranışlarına atıfta bulunan bir olgudur. Bununla birlikte adalet üzerine yapılan çalışmalar çok daha eskilere dayanırken, örgütsel adalet kavramının akademik olarak incelenmesi 20. yy'nin ikinci yarısına dayanmaktadır. Literatürde ancak eşitlik kavramı üzerine çalışmalara başlandıktan sonra örgütsel adalet kavramı incelenmiştir. Örgütsel adalet kavramının iş doyumu, örgüte bağlılık gibi ilişkili tutum ve davranışlar üzerinde etkisi ortaya çıktıkça, bu konu üzerinde yapılan akademik araştırmalar da artmıştır (Gilliland ve Chan, 2001: 143). Örgütsel sinizm kavramı ise özellikle son dönemlerde yoğun ilgi gören yönetim konularının farklı boyutlarda irdelenmesi sonucunda gündeme gelmiştir. Kavram olarak çok uzun geçmişe sahip olmamakla beraber üzerine yapılan akademik çalışmalar yoğunlaşmakta ve konu her geçen gün daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Sinizm kelimesinin kökenine bakıldığında, eski Yunan medeniyetine ait bir felsefe okuluna ait bir tarihçesi olduğu ve ilk olarak ünlü filozof Diogenes tarafından bu kavramın açıklandığı görülmektedir. Bu felsefe acı, septik bakış vs. ile ilişkilendirilmiştir. Burada kavramsallaştırılan sinizm terimi Sinop'ta yaşamış Diogenes'e atfedilen ve kendisine neden gün aydınlığında elinde fenerle dolaştığı sorulduğunda verdiği cevap olan "dürüst bir insan arıyorum" cümlesine dayandırılmaktadır. Bu cevap ile filozof aslında ironi yaparak insanların gerçekte dürüst olmadığını belirtmektedir. Tanımlanan kavram, zamanla köken olarak bu sürece dayandırılarak isimlendirilmiştir (Erdost vd., 2007: 514-524). Sinizm kavramının ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde, kavramın adalet, dürüstlük, eşitlik, etik vb. kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması, işletmelerin çalışan davranışlarının nedenlerini anlamasına yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda çalışmada, lojistik sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısının ve sinik tutum ve davranışlarının ölçülmesi ve her kavram arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün saptanması amaçlanmıştır.

¹ Bu makale Seda KILIÇ'ın yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 20 Aralık / December 2018

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 8 Ocak / January 2020

Araştırmada lojistik sektörünün ele alınmasının nedeni ise, bu sektörün Türkiye ekonomisi içerisinde yaklaşık %11'lik payla küçümsenemeyecek bir büyüklüğe sahip olmasıdır. Lojistik sektörü 2000'li yıllardan itibaren yerli ve uluslararası işletmelerle işbirliğine giderek ya da yurtdışında şubeler açarak, hizmetlerinin kalitesini sürekli artırarak, Türkiye'de oldukça dinamik bir sektör haline gelmiştir. Buna karşın lojistik sektörü çeşitli sorunlarla da mücadele etmektedir (Toker vd., 2017: 253). Erkan'a (2014: 53) göre fiyat odaklı rekabet, kayıt dışılık, modernizasyon eksiklikleri, kalifiye çalışan yetersizliği vb. unsurlar günümüzde lojistik sektörünün yaşadığı temel sorunlar arasındadır. Bununla birlikte artan profesyonel yetenek ihtiyacı, işletmelerde finansal yeterliliğin düşük olması, hatalı ve eksik yönetmelikler sektörün yaşadığı diğer sorunlar arasındadır. Bu nedenlerden dolayı sektörün düşük kalite standartlarında hizmet verdiği görülmektedir (Tutar vd., 2009: 197). Araştırmanın amaçlarından biri de lojistik işletmelerinde yaşanan örgütsel sorunları araştırma konusu bağlamında ele almak ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu doğrultuda öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramlarının kuramsal çerçevesi ortaya konulmuş ardından birbirleri ile ilişkileri bu çerçevede incelenmiştir. Daha sonra önerilen araştırma modeli, lojistik sektöründe test edilerek, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet konusunda pek çok farklı yaklaşım ve tanım söz konusudur. Benzer konularda, benzer görevleri gerçekleştiren çalışanların adil ve eşit biçimde muameleye tabi tutulması, çalışanlarda örgütsel adalet algısının temelini oluşturur (Bilsel, 2013: 6-28; Moorman, 1991: 845). Akram vd.lerine (2017: 136) göre örgütsel adalet, çalışanların, alınan kararlarda örgütün adil olduğunu düşünmeleri anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle örgütsel adalet, bireyin örgütte kendisine gösterilen davranışlar hakkındaki adalet algısını ve bu algı çerçevesinde oluşturduğu davranışsal tepkileri tanımlar (Aryee vd., 2002: 269). Cropanzano vd.leri (2007: 35) örgütsel adaletin, örgütün etik ve ahlaki duruşuna ilişkin kişisel bir değerlendirme olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşım, örgütte adalet sağlamak için her bir çalışanın bakış açısının ele alınması gerektiğini vurgular. Yani, hangi tür olayların bu öznel örgütsel adalet duygusunu doğurduğunu anlamak gerekmektedir. Bu önemli uzmanlık gerektiren süreçte çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin üç boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Ambrose ve Schminke, 2003: 296; Cropanzano vd., 2007: 35; Lim, 2002: 678; Scandura, 1999: 28). Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet kavramının 20 yy.'nin ikinci yarısında ilk ortaya çıkış noktası örgütsel kaynakların çalışanlara adaletli dağıtılması üzerinedir. İlerleyen yıllarda işlemsel adalet kavramı ve daha sonra da etkileşimsel adalet kavramı gündeme gelmiştir.

2.1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtım süreçlerinde adalet, eşitlik teorileri içinde kendisine yer bulmaktadır. Bu kavramın temelinde, eşit çabaya eşit ödül veya kazanım olması gerekliliği fikri yer almaktadır. Bu adalet türünün uygulamasında yöneticiler genellikle daha önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde örgüt içerisinde ödülleri veya cezaları dağıtır. Bu dağıtım süreci çoğunlukla birtakım performans kriterlerine dayanır. Bu dağıtım sürecinde bütün çalışanların aynı oranda pay alması gerekli değildir. Daha yüksek çaba sarf edenler yüksek performans gösterdikleri için işletmenin amaçlarına katkı oranında daha fazla ödüllendirilmelidir (İşcan, 2005: 150-171; Unterhitzenberger ve Bryde, 2019: 61). Bu konuda belirtilen dağıtımsal adalet kavramı çalışanların yaptıkları işe verdikleri, daha doğrusu verdiklerine inandıkları çaba düzeyi ile aldıkları karşılık, kazanım veya ceza ile ilişkili düşüncelerinin bir yansımasıdır. Çalışanlar, örgütlerinin dağıtımsal adalet konusundaki tutumlarını sürekli izlemektedir. Örgütlerin etik tavırları ve adil dağıtım konusunda gösterdikleri hassasiyet çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar kendilerine ait değer yargılarıyla adaletli dağıtım konusunda değerlendirme yaptıkları için, bu süreç birtakım yanlış algılamalara da açıktır. Bu nedenle çalışanların benzer görevler karşılığında aldıkları ödüller aynı bile olsa değerlendirme kriterleri farklı olduğunda yanlış anlaşılabilir söz konusu olabilmektedir (Doğan, 2002: 71-78). Bu nedenle örgüt kaynaklarının dağıtımında objektif ve şeffaf uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

2.1.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet ödüllerin, kaynakların dağıtımında kullanılan kuralların ve yöntemlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığını ifade eder (Chiaburu vd., 2013: 184; Roch, vd., 2019: 214). Bu konuda yapılan çalışmalar, çalışanların kendileriyle ilgili kararların alınmasında etkili olan yazılı ve sözlü kuralların ne kadar adil olduğuna dikkat ettiklerini göstermektedir. Aynı zamanda ücretlendirme, terfi, çatışmaların giderilmesi, performans ölçümü gibi konularda da işlemsel adalet kavramının çalışanlar tarafından dikkate alındığı görülmektedir (Foard vd., 1999: 129). Metrecia'ya (2005: 37) göre çalışanlar, özellikle finansal veya sosyo-kültürel yönden önemli etkiye sahip kararların üzerine daha dikkatli eğilmektedir. Çalışanlar bu kararların adaletli olmadığını algıladıklarında örgüte karşı olumsuz tepki göstermektedir.

2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalete bağlı olarak ele alınan bir diğer boyut olan etkileşimsel adalet, özellikle işletme içinde yaşanan ilişkilerin beşeri yönüne vurgu yapmaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanların bekledikleri samimiyet, saygı ve tolerans gibi birtakım değerlerin, yöneticiler tarafından nasıl sunulması gerektiği ve işlemsel mekanizmalarının şeffaf ve bilgi verici bir şekilde çalışanlara iletilmesi ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin işletme içerisinde ölçülebilirliğini arttırmaktadır. Bu sayede çalışanların saygı görme, açıklama yapılma ve bilgilendirilme ihtiyaçları, doğru bilgileri uygun yöntemlerle edinme gereksinimleri karşılanmaktadır (Bies ve Sheppard, 1986: 43-55; Cropanzano vd., 2007: 38). Çalışanların örgüte yaptıkları katkıların takdir edilmesi, örgüt için önemli ve değerli olduklarının hissettirilmesi, bir başka deyişle çalışanlara örgütsel destek verilmesi önemlidir. Çalışanların örgütsel destek algısını artıracak pratik uygulamalara örnek olarak; işe ilişkin stres faktörlerinin (iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması vb.) ortadan kaldırılması, çalışanlara kendilerini geliştirme ve kariyerlerinde ilerleme fırsatlarının sağlanması, işletme içinde etkin bir performans değerlendirme sisteminin yürürlüğe konulması, beklentilerin üzerinde performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanların örgütsel süreç ve işleyişlere ilişkin bilgilendirilmesi ve karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanması gösterilebilir (Seçkin, 2018: 112-124).

2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm çalışanların içinde buldukları örgütle ilgili kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı vb. negatif duygular neticesinde örgüte karşı olumsuz tavır almaları şeklinde ifade edilebilir (Brown ve Cregan, 2008: 668; Chiaburu vd., 2013: 183; Erdost vd., 2007: 514-524). Yalçınkaya (2014: 109) örgütsel sinizmi, örgüt içerisindeki kişi, grup, sosyal yetenekler ve ideolojiye karşı duyulan güvensizlikle birlikte kişide oluşan kızgınlık, umutsuzluk ve hayal kırıklıklarının yarattığı genel veya özel tutumlar olarak tanımlamıştır. Durrah vd.leri (2019: 1) örgütsel sinizmi, çalışanların örgüte karşı duydukları memnuniyetsizlik hissi ve yönetimin dürüstlük, adalet ve şeffaflıktan yoksun olduğuna inanmaları olarak tanımlamıştır. Çalışanlarda örgüte dair oluşan bu olumsuz düşünceler, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltma ve şikayetlerde artış gibi sonuçlar doğurmaktadır (Brown ve Cregan, 2008: 670; Davis ve Gardner, 2004: 442). Beng ve Reio Jr.'a (2017: 2018) göre örgütsel sinizm, bireyler arasında çatışmalara, personel devir hızında artışa ve devamsızlığa yol açarak sosyal davranışlarda ve çalışan performansında olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanların örgüte dair hayal kırıklıkları ile ilgilidir ve bu nedenle çalışanların performans hedeflerine ulaşma isteklerini baltalamaktadır. Aynı zamanda örgütsel sinizm, değişimlere karşı direnci artırarak, örgütlerin teknoloji, strateji, yapı ve diğer alanlarda gerekli değişimleri gerçekleştirmelerini engelleyebilir (Kim vd., 2019: 1). Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tavırlarını 3 aşamada tanımlamaktadır. Bu aşamalar; (1) çalışanların içinde buldukları örgütün dürüst davranmadığına dair inanç geliştirmesi, (2) örgüte karşı çalışanların olumsuz duygu ve düşünceler benimsemeye başlaması, (3) ilk iki aşamanın sonunda çalışanların örgüte karşı eleştirel, kötüyönelim, aşağılayıcı tavır ve davranışlar içine girmesidir. (Arabacı, 2010: 2802-2811; Neves, 2012: 966; Rehan vd., 2017: 2). Bu çerçevede örgütsel sinizm, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir.

2.2.1. Bilişsel Sinizm

Bilişsel sinizm, kişinin, örgütün dürüst bir tavırdan yoksun olduğunu düşünmesi ve buna yönelik kuvvetli inanç duymaya başlamasıyla ortaya çıkar. Bilişsel sinizme sahip çalışanlarda hor görme, öfke, kınama tarzı negatif davranışlar görülür. Bu bakımdan bilişsel sinizm kişisel tavırlarda ve insani güdülerde iyilik ve samimiyet olacağına yönelik inançsızlık durumudur. Sinik tavır gösteren çalışanlar, örgütte dürüstlük, adalet, samimi olma gibi tutumlarda eksiklik olduğunu ve örgütsel uygulamalarda kendilerine bu anlamda ihanet edildiğini düşünmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 668; Özler vd., 2010: 47). Brandes'e (1997: 46) göre bilişsel sinizmde çalışanlar, parçası oldukları örgütün birtakım ilkelerden yoksun olduğuna inanmakta, bu nedenle örgüt tarafından yapılan resmi duyuruları önemsememekte, kişisel çıkar ve ilişkilerin örgüt açısından liyakatten daha önemli olduğunu düşünmektedir. Bilişsel açıdan sinik bireyler, örgüt içindeki çalışma arkadaşlarının da güvenilmez ve tutarsız olduğuna inanır. Özetle, örgütsel sinizmin kavramsal yapısı incelendiğinde kavramın en iyi bilişsel boyutla anlaşılacağı görülmektedir.

2.2.2. Duyuşsal Sinizm

Andersson (1996: 1395) tarafından duyuşsal sinizme vurgu yapılarak, örgütsel sinizm kavramının kapsamı genişlemiştir. Duyuşsal sinizm, örgüt içerisinde yaşanan değişimlere karşı duyulan güvensizlik, küçümseme ve hayal kırıklığı şeklinde tanımlanmaktadır. (Matrecia, 2005: 18-19). Duyuşsal sinizm içerisinde saygısızlık, küçümseme, utanma, nefret etme, ahlaki yozlaşma, güvensizlik gibi duyguların yer aldığı görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005: 73). Ayrıca çalışanlar örgütleri hakkında düşünürken sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç yaşayabilmektedir. Dolayısıyla, duyuşsal sinizm, çalışanların örgütleri hakkında yaşadıkları çeşitli olumsuz duygularla ilişkilidir. Bununla birlikte ironik olarak sinik çalışanlar, kendi standartlarına göre değerlendirdikleri ve istekte buldukları örgüte karşı kendi üstünlüklerinin gizli bir keyfini yaşayabilir. Bu nedenle örgütsel sinizmde, çalışanların örgütleriyle ilgili yalnızca bazı olumsuz düşüncelerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüte karşı bir duygu kümesini yaşadıkları görülmektedir (Işık, 2014: 137). Rehan vd.lerine (2017: 2) göre ise bu duygular, çalışanların örgüte karşı tutumlarını anlamada önemli bir unsur olmakla birlikte, genellikle düşüncelerle ilişkilidir.

2.2.3. Davranışsal Sinizm

Örgütsel sinizmde çalışanlar örgüte yönelik olumsuz bir tutum geliştirdikleri için davranışların da bu tutumdan etkilenmesi muhtemeldir. Bu durumda örgütsel sinizm çalışanların davranışsal eğilimlerini de içerir (Evans vd., 2011: 83). Davranışsal sinizme göre, örgüt hakkında sinik düşüncelere sahip çalışanlar, örgütsel faaliyetlere yönelik negatif bir tavır alma eğiliminde olmakta ve çoğunlukla çalışma arkadaşlarını küçük düşürecek olumsuz davranışlarda bulunmaktadır. Bahsedilen davranışların birçoğu, içinde bulunulan örgütün samimi ve dürüst olmadığına dair inançtan kaynaklanmaktadır. Davranışsal sinizm, kuvvetli eleştirileri, kötümser tahminleri, alaycı mizahi yaklaşımları, örgütü hakir görme ve eleştirel olmayı kapsamaktadır. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan tavırlar ile de gösterilebilir. Çalışanların aralarındaki manalı birtakım bakışmalar, sırtmalar ve küçümser bir vaziyette gülümsemeler davranışsal sinizme örnektir (Özler vd., 2010: 47-49). Bu çerçevede Toker vd.leri, (2017: 253) davranışsal olarak sinik özellikler gösteren bireylerin adaletten, doğruluktan ve samimiyetten uzak bir örgüt içerisinde çalıştıklarını açık bir şekilde dile getirdiklerini ifade etmiştir.

3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların genel olarak örgütsel sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelediği görülmektedir (Dobbs ve Do, 2019; Polatcan ve Titrek, 2014; Rubin vd.; 2009; Williams vd., 2012). Bununla birlikte örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi farklı sektör ve işletme bağlamında inceleyen çalışmalar sınırlı düzeydedir. Kwantes ve Bond'un (2019: 1) sağlık işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada sinizm ile etkileşimsel adalet üzerinde negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bernerth vd.leri ise (2007) araştırmalarında etkileşimsel ve işlemsel adaletin örgütsel sinizmi önlediğini ifade etmektedir. Moule Jr. vd.leri (2019: 33) benzer şekilde işlemsel adalet ile sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Akar ve Çelik (2019) örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan meta analiz çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu doğrultuda örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında negatif ilişkilerin tespit edildiği çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların örgüte karşı sinik tutum benimsemesi, yaptıkları işe karşı elde ettikleri kazanımlarda, bu kazanımları belirleyen süreçlerde, örgütün kendilerine karşı adil davranmadığına dair bir algı ile başa çıkmalarına yardımcı olan bir tepki olarak değerlendirilebilir (James, 2005: 36; Naus, 2007: 689). Bu bağlamda örgütsel adaletin olmadığı veya örgütsel adalet olmadığını düşünen çalışanların olduğu işletmelerde örgütsel sinizmin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bir başka deyişle işletmelerde örgütsel adalet arttıkça örgütsel sinizm azalacaktır. Bu değişkenler arasındaki negatif ilişkiyi ifade eden araştırmanın ana hipotezi şöyledir:

Ana Hipotez: Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

Bu doğrultuda örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırma modelinin temelini oluşturan hipotezlerin tartışılmasına yardımcı olacaktır.

3.1. Dağıtım Adalet Bilişsel Sinizm İlişkisi

Dağıtım Adalet çalışanların örgütten elde ettiği kazanımların adilliğine odaklanır ve genel olarak çalışanlarla örgüt arasındaki maddi değişimlerle ilgilidir (Moorman, 1991: 845; Roch, vd., 2019: 214; Unterhitzberger ve Bryde, 2019: 61). Bilişsel sinizmde çalışanlar, örgütün faaliyetlerinde adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi temel ahlâki ilkelere ihanet ettiğine inanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar örgütlerinde bu tür ilkelerin genellikle çaresizlikten ihmâl edildiğine ve vicdansız davranışların bir norm olduğuna inanabilir. Bununla birlikte örgütsel amaçların belirlenmesinin örgütsel çıkarlardan çok kişisel çıkarlara dayandığını düşünebilirler (Dean vd., 1998: 346). Bu çerçevede araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların dağıtım Adalet algısının bilişsel sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.2. Dağıtım Adalet Duyuşsal Sinizm İlişkisi

Bireyler kendileriyle ilgili örgütsel kararlarda ve yönetsel süreçlerde önyargılı tavırlar veya bariz haksızlık olduğunu düşündüklerinde kırgınlık, kızgınlık, kuvvetli öfke gibi negatif hisler duyabilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 343-360). Bu durum, dağıtım Adaletin olduğu örgütlerde çalışanların duygusal açıdan sinik özellikler göstermeyeceği şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi şöyledir:

Hipotez 2: Çalışanların dağıtım Adalet algısının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.3. Dağıtım Sal Adalet Davranış Sal Sinizm İliş kisi

Davranış sal sinizm, çalışan ların sinik düşün ce ve duygularının zaman la örgü te yönelik kü çültü cü davranış lar a dönü şmesidir. Bu durumda çalışan lar, örgü t hakkında eleştirel tutum un ilerisine geçerek, örgü tün adalet ve doğ ruluk tan uzak bir yapı da oldu ğu nu açık bir şekilde ifade etmektedir (Toker vd., 2017: 253). Bu nedenle örgü t içe risinde oluş a bilecek herhangi bir dağı tım sal adalet eksikli ği çalışan lar da davranış sal sinizme neden olabilir. Bu çer çeve de araştır manın üçü ncü hipotezi şöyledir:

Hipotez 3: Çalış an ların dağı tım sal adalet algı sının davranış sal sinizm üze rinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

3.4. İş lemsel Adalet Biliş sel Sinizm İliş kisi

İş lemsel adalet, örgü t içinde kaynak ların çalışan lar a tahsisi kararında uygulanan yöntemin adillik ini ifade eder. Çalış an ların örgü t içindeki iş lemlerin adil oldu ğu na inanmaları için yönetimin, tutarlı, önyargısız, doğ ru, düzeltilebilir karar lar alması, tüm çalışan ların çıkar larını temsil etmesi ve temel etik de ğerleri desteklemesi gerekmektedir (Chiaburu vd., 2013: 184). Erdoğan ve Bedük (2013: 18) çalışan lar da meydana gelen biliş sel sinizmin, örgü tün adaletli olmadı ğı na dair oluş an inanç tan kaynakladığı nı belirtmektedir. Yönetimin tutarsız davrandığı na, çalışan lar a karşı önyargılı oldu ğu na, etik de ğerlere karşı özenli olmadı ğı na dair çalışan lar da oluş an inancın biliş sel sinizmi arttırması beklenmektedir. Bu doğ rultuda araştır manın dördü ncü hipotezi a şa ğıdaki gibidir:

Hipotez 4: Çalış an ların iş lemsel adalet algı sının biliş sel sinizm üze rinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.5. İş lemsel Adalet Duyuş sal Sinizm İliş kisi

İş lemsel adalet çalışan ların örgü t içe risindeki karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algı larına işaret etmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 86). Örgü tün karar alma süreçleri hakkında algılan söz konusu adaletsizlik çalışan ların davranış larını olumsuz yönde etkileyecektir. Yılmaz vd.leri (2016: 431) duyuş sal sinizmde çalışan ların örgü t içe risinde hissettikleri olumsuzluklara karşı kızma, sinirlenme, endişelenme, gerilme gibi duygular yaşamaya başladılarını ifade etmiştir. Bu çer çeve de örgü t içe risinde karar alma süreçlerine katılamayan ve/veya alınan karar ların adil olmadı ğı nı düşü nen çalışan lar da benzer duygusal tepkilerin görü lmesi beklenmektedir. Bu nedenle örgü t içe risinde iş lemsel adaletin varlığı na dair algı arttıkça duyuş sal sinizmin azalması ya da görü lmemesi beklenmektedir. Bu doğ rultuda araştır manın beşinci hipotezi ş u şekilde geliştiri lmiştir:

Hipotez 5: Çalış an ların iş lemsel adalet algı sının duyuş sal duyuş sal sinizm üze rinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.6. İş lemsel Adalet Davranış Sal Sinizm İliş kisi

Davranış sal sinizmde, çalışan ların örgü tle ilgili olay lar hakkında alaycı olma, örgü tün gelece ği ilgili karamsar tahminlerde bulunma, örgü tü hak ir görme ve güçlü eleştiri de bulunma davranış ları sergiledikleri görü lmektedir (Akova ve Kılıç, 2015: 120). Örgü tte iş lemsel adaletin eksikli ği ni düşü nen çalışan lar öncelikle örgü te karşı olumsuz duygular besleyecek daha sonra ise bu olumsuz duygular olumsuz davranış ların nedenini oluşturacaktır. Bu nedenle iş lemsel adaletin varlığı na yönelik çalışan lar da oluş an olumsuz algı nın, zaman la davranış sal sinizme neden olması beklenmektedir. Bu doğ rultuda araştır manın altıncı hipotezi ş u şekilde ifade edilmektedir:

Hipotez 6: Çalış an ların etkileş imsel adalet algı sının davranış sal sinizm üze rinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.7. Etkileş imsel Adalet Biliş sel Sinizm İliş kisi

Cropanzano vd.leri (2007: 38-39) göre etkileş imsel adaletin iki yönü vardır. Bunlardan ilki iş ler yolunda gitmedi ğinde çalışan lar a konu hakkında yeterli ve gerçek bilgi sunmayı ifade eden bilgi adaletidir. İkinci ise örgü tte herkesin bir di ğerinin onuruna say ğı gösterdi ği kişiler arası adalettir. Biliş sel sinizmin tanımında yer alan çalışan ların örgü tte dürü stlük ve samimiyetin olmadı ğı na dair inanç la etkileş imsel adalet arasında anlamlı bir iliş kinin olması beklenmektedir. Biliş sel sinizme göre ise çalışan lar, örgü tte samimiyet ve dürü stlük gibi bir takım ilkelerin noksan oldu ğu na, bundan dolayı da kendilerine ihanet edildi ğine inanmaktadır (Gün ve Baskan, 2017: 363). Buradan hareketle araştır manın yedinci hipotezi şöyledir:

Hipotez 7: Çalış an ların etkileş imsel adalet algı sının biliş sel sinizm üze rinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.8. Etkileşimsel Adalet Duyuşsal Sinizm İlişkisi

Daha öncede belirtildiği gibi etkileşimsel adalet, çalışanlar arasında kurulan sosyal ilişkilerin kalitesi ile ilgili bir kavramdır. Bundan dolayı etkileşimsel adaletin çalışan psikolojisi üzerinde doğrudan etkisi olabilmektedir. Bununla birlikte etkileşimsel adalet, örgütlerde dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim çerçevesinde de şekillenebilmektedir. Bu bağlamda, yönetimin iş süreçlerini uygulama şekillerinin kişiden kişiye farklı olması, çalışanların farklı tepkiler vermesine neden olmaktadır (Özçınar vd., 2015: 157). Çalışanların kendi aralarında hissettikleri söz konusu farklı davranılma duygusu, duyuşsal sinizme neden olabilecektir. Kendisinin örgüt içerisinde sosyal olarak dışlandığını, negatif ayrımcılık yapıldığını düşünen çalışanlar öncelikle mutsuz olacak ve zamanla bu mutsuzlukları öfkeye dönüşecektir. Bu çerçevede etkileşimsel adalet algısı ile duyuşsal sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın sekizinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 8: Çalışanların etkileşimsel adalet algısının duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.9. Etkileşimsel Adalet Davranışsal Sinizm İlişkisi

Çalışanların örgütün kurallarına içten inanması ve uyması için süreklilik, adil olma, ilgili tarafların katılımına açık olma, etik değerlere bağlılık gibi birtakım unsurların yerine getirildiğini görmeleri gerekmektedir. Etkileşimsel adalette çalışanların örgütün kendilerine karşı adil ve eşit olması beklentisi içinde olduğu bilinmektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 184). Bu beklenti karşılanmadığı takdirde çalışanlar öncelikle üzüntü ve kızgınlık duygusu yaşayacak, ardından ise örgüt içersinde alaycılık, işe geç gelme, işi savsaklama hatta sabotaj gibi olumsuz davranışlar içinde olacaktır. Bu nedenle araştırmanın dokuzuncu hipotezinde etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişki şu şekilde tanımlanmıştır:

Hipotez 9: Çalışanların etkileşimsel adalet algısının davranışsal sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

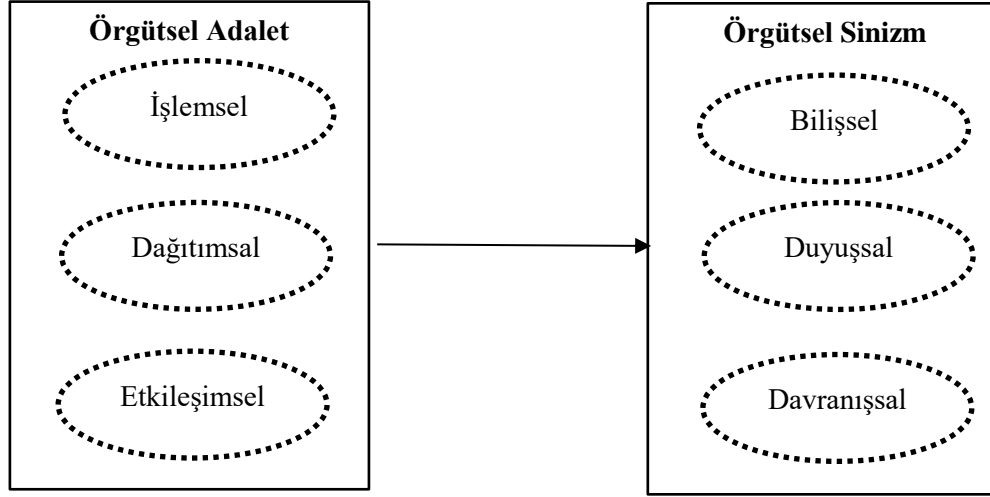
4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı lojistik sektöründe çalışanların adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Günümüzde işletmelerin içinde buldukları yıkıcı rekabet koşulları altında çalışanlar daha da önem kazanmış ve bu bağlamda içinde bulunulan örgütsel koşulların nasıl algılandığı kritik bir yönetim konusu haline gelmiştir. Bununla birlikte gelişen pazarlar ve küreselleşme süreci lojistik sektörünü her zamankinden daha önemli kılmaktadır. İşletmeler artık sadece kendi yerel pazarlarına değil, aynı zamanda ülke dışındaki pazarlara da ulaşmak istemektedir. Lojistik işletmelerinin başarısı diğer işletmeler gibi çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Çalışanların örgütün adalet anlayışına ve uygulamalarına dair algıları ile onların sinik tutumları arasındaki ilişkinin ortaya konmasının, yöneticilerin olumsuz çalışan davranışlarının nedenlerini anlamalarına ve bu davranışların ortadan kaldırılmasına yardımcı olması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tasarlanan araştırmanın kavramsal çerçevesi Şekil 1'de gösterilmektedir. Araştırmanın kuramsal çerçeve bölümünde daha önce açıklandığı gibi, bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel adalet ve örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiler esas alınarak toplam 10 adet hipotez geliştirilmiştir. Kavramların her bir boyutun diğer kavramın boyutlarıyla olan ilişkisinin ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin incelenmesi araştırmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modelini test etmek amacıyla İstanbul Ticaret Odası'na (İTO) kayıtlı taşımacılık ve lojistik hizmetlerinde faaliyette bulunan 9419 firmanın (İTO, 2018) 47'sinde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 310 kişiden örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm ölçekleri aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programında analiz edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örnekleme dahil olan çalışanlar hakkında bilgi edinmek amacıyla toplam 8 maddeden oluşan ve yazarlar tarafından geliştirilen *Tanıttıcı Bilgi Formu*, örgütsel adalet algısını ölçmek için 20 maddeden oluşan Niehoff ve Moormann'a (1993: 527-556) ait *Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte 5 soru dağıtımsal adaleti, 5 soru işlemsel adaleti ve 10 soru etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Örgütsel sinizmi ölçmek için ise Brandes vd.lerinin (1999) geliştirdiği ve Akyüz ve Yurduseven'in (2016: 61-76) Türkçe'ye çevirdiği 14 maddeden oluşan *Örgütsel Sinizm Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte 5 soru bilişsel sinizmi, 4 duyuşsal sinizmi ve 5 soru davranışsal sinizmi ölçmektedir. Her iki ölçekte de ifadelere katılım 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5- Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir. Konuyla ilgili yapılan daha önceki çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada katılımcılar çoğunlukla mavi yakalı ve orta düzeyde eğitilmiş çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle faktör yapılarında oluşabilecek herhangi bir değişikliği tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı, 0,884 Adalet Algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,965 ve Bartlett's Küresellik testi sonucu $p < 0,05$ olarak bulunmuştur. Field (2000: 1981), KMO testi için 0,50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve $KMO \leq 0,50$ için veri kümesi için faktör analizi yapılamayacağını belirtmiştir. KMO değerinin 0,90'dan büyük olması ölçeğin açıklama düzeyinin mükemmel olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de örgütsel adalet ölçeğinin faktör analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

No	Madde	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Varyans	Cronbach Alfa
DA_3	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımlar adildir.	0,786				
DA_4	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	0,761				
DA_5	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımlar adildir.	0,681			39,386	0,712
DA_2	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	0,657				
İA_1	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.		0,842			
İA_3	Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.		0,739		16,398	0,852
İA_2	İşle ilgili tüm kararlar, bunlardan etkilenen tüm		0,714			

çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.			
EA_7	İşimle ilgili karar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	0,759	
EA_5	İşimle ilgili karar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,719	7,996 0,899
EA_4	İşimle ilgili karar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır.	0,654	
EA_3	İşimle ilgili karar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.	0,519	
		Toplam	63,750 0,884

Örgütsel adalet ölçeğinden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında olan 11 madde analiz dışında bırakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin toplam açıkladığı varyans 63,750'dir. Örgütsel Sinizm ölçeğinin ise Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,892, KMO değeri 0,938 ve Bartlett's Küresellik testi $p < 0,05$ olarak tespit edilmiş ve ölçeğin açıklama düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır. Elde edilen faktör analizi sonuçları ise Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

No	Madde	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm	Varyans	Cronbach Alfa
BS1	Çalıştığım kurumda vaatler yerine getirilmez.	0,877				
BS2	Çalıştığım kurum çalışanlarına hak ettiği ödülü vermez.	0,869				
BS4	Çalıştığım kurumda verilen sözlerle yapılanlar arasında çok az benzerlik vardır.	0,819				
BS3	Çalıştığım kurumda politikalar ile uygulamalar arasında uyumsuzluk vardır.	0,797			43,707	0,863
BS5	Çalıştığım kurumda bir şey yapılacağı söylendiğinde gerçekten o şeyin yapılıp yapılmayacağına şüpheyle bakarım.	0,772				
DS1	Çalıştığım kurumda huzursuz olurum.		0,781			
DS2	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.		0,734			
DS4	Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilirim.		0,701		17,130	0,842
DS3	Çalıştığım kurumu düşündüğümde kaygılanırım.		0,684			
DA5	Çalıştığım kurumdaki politika ve uygulamaların başkalarıyla kritiğini yaparım.			0,893		
DAS3	Başkalarıyla kurumda işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.			0,862		
DAS4	Çalışma arkadaşlarımla kurumdaki olumsuz şeyleri fark ettiğimizde anlamlı bakışmalarda bulunuruz.			0,810	8,493	0,899
DAS2	Çalıştığım kurum hakkında kurum dışında arkadaşlarıma yakınlığım.			0,768		
		Toplam			69,330	0,892

Örgütsel sinizm ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde faktör yükü 0,50'den düşük olan 1 madde analizden çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar örgütsel sinizm ölçeğinin varyansının 69,330 olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde analizler doğrultusunda elde edilen bulgular tartışılmaktadır.

5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan lojistik işletme çalışanlarına yönelik yaş, eğitim, cinsiyet, işletmede çalışma süreleri ve çalıştıkları pozisyonlar ve departmanlar hakkında bilgiler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	%	Birikimli %	Eğitim Durumu	Frekans	%	Birikimli %
20 ve altı	16	5,2	5,2	İlköğretim	52	16,8	16,8
21 – 30	137	44,2	49,4	Lise	47	15,2	31,9
31 – 40	98	31,6	81,0	Önlisans	51	16,5	48,4
41 – 50	39	12,6	93,5	Lisans	138	44,5	92,9
51 ve üstü	20	6,5	100,0	Yüksek Lisans/ Doktora	22	7,1	100,0
<i>Toplam</i>	310	100,0		<i>Toplam</i>	310	100,0	
Cinsiyet	Frekans	%	Birikimli %	İşletmede Çalışma Süresi	Frekans	%	Birikimli %
Kadın	136	43,9	43,9	1'den az	62	20,0	20,0
Erkek	174	56,1	100,0	1 – 5	127	41,0	61,0
<i>Toplam</i>	310	100,0		6 – 10	69	22,3	83,2
Departman	Frekans	%	Birikimli %	11 – 15	Frekans	%	Birikimli %
Muhasebe / Finans	37	11,9	11,9	16 ve üstü	16	5,2	100,0
Lojistik	90	29,0	41,0	<i>Toplam</i>	310	100,0	
Operasyon	37	11,9	52,9	Pozisyon	Frekans	%	Birikimli %
Dış Ticaret	66	21,3	74,2	İşçi / Memur	193	62,3	62,3
Pazarlama	44	14,2	88,4	Şef	30	9,7	71,9
İK	13	4,2	92,6	Alt Kademe Yönetici	25	8,1	80,0
AR-GE	12	3,9	96,5	Orta Kademe Yönetici	47	15,2	95,2
Diğer	11	3,5	100,0	Üst Kademe Yönetici	15	4,8	100,0
<i>Toplam</i>	310	100,0		<i>Toplam</i>	310	100,0	
Medeni Durum	Frekans	%	Birikimli %				
Evli	151	48,7	48,7				
Bekâr	159	51,3	100,0				
<i>Toplam</i>	310	100,0					

Cevaplayıcılarının yaş frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların %5,2'sinin 20 yaş ve altında, %44,2'sinin 21-30 yaş arası, %31,6'sinin 31-40 yaş arası, %12,6'sinin 41-50 yaş arası ve %6,5'sinin 51 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak 21-30 yaş arası (%44,2) çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, 21-30 yaş grubunun ardından gelen ikinci büyük grup olan 31-40 yaş arası gruba (%31,6) birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunlukla genç ve orta yaş grubuna ait olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda katılımcıların çoğunun kariyerlerinin başında veya ortasında olduğu ve böylece çalıştıkları işletmedeki sorunlara karşı daha duyarlı olabilecekleri söylenebilir. Bununla birlikte Türkiye'de yapılan bazı çalışmalarda Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008: 283) da belirttiği gibi yaş ile örgütsel sinizm arasında direkt bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Cevaplayıcıların cinsiyet frekans dağılımı incelendiğinde, %43,9'unu kadınların, %56,1'inin erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan erkeklerin kadınlardan 38 kişi fazla oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %48,7'inin evli, %51,3'ünün bekar olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların medeni durumları arasında dengeli bir dağılım söz konusudur.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, % 16,8'inin (52 kişi) ilköğretim mezunu, %15,2'sinin (47 kişi) lise mezunu, %16,5'inin önlisans mezunu, % 44,5'inin lisans mezunu, %7,1'inin yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre anketi cevaplayanların % 44,5'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç, katılımcıların eğitim seviyesinin orta ve yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Kalağan ve Güzeller'e (2010:83-97) göre, çalışanların eğitim seviyesindeki artışın sinizm düzeyini de arttıracığı yönündedir. Bu artışın nedeni ise, eğitim düzeyi yüksek bireyin sorgulama ve eleştirel bakış konusunda daha donanımlı olmasıdır.

Katılımcıların işletmede çalışma süreleri değerlendirildiğinde %20'sinin 1 yıldan daha az, %41'inin 1-5 yıl arası, %22,3'ünün 6-10 yıl arası, % 11,6'sının 11-15 yıl arası ve % 5,2'sinin ise 16 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların, hakkında bilgi verdikleri işletmeyi yeteri kadar tanıyabilecek bir çalışma süresine sahip olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte katılımcıların %11,9'unun muhasebe/finans departmanında, %29'unun lojistik departmanında, %11,9'unun operasyon departmanında, % 21,3'ünün dış ticarete, %14,2'sinin pazarlama departmanında, %4,2'sinin insan kaynakları departmanında, %3,9'unun araştırma ve geliştirme departmanında ve %3,5'inin diğer departmanlarda çalıştığı görülmektedir.

Son olarak katılımcıların %62,3'ünün işçi/memur, %9,7'sinin şef, %8,1'inin alt kademe yönetici, % 15,2'sinin orta kademe yönetici ve %4,8'inin üst kademe yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların %62,3'ünün işçi/memur olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, katılımcıların yarıya yakını yönetici pozisyonunda iken yarısından fazlasının yönetici vasfının olmadığını, böylece hiyerarşik pozisyon açısından farklı görüşlerin araştırma sonuçlarına yansımalarını göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu örgütsel adalet ve örgütsel sinizm boyutları ortaya konulmuştur. Daha sonra söz konusu boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Dağıtımsal	İşlemsel	Etkileşimsel	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	
Dağıtımsal	r	1	,777**	,773**	-,496**	-,436**	-,391**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
	n	310	310	310	310	310	310
İşlemsel	r		1	,828**	-,488**	-,420**	-,398**
	p			,000	,000	,000	,000
	n		310	310	310	310	310
Etkileşimsel	r			1	-,502**	-,518**	-,425**
	p				,000	,000	,000
	n			310	310	310	310
Bilişsel	r				1	,751**	,643**
	p					,000	,000
	n				310	310	310
Duyuşsal	r					1	,701**
	p						,000
	n					310	310
Davranışsal	r						1
	n						310

**p<0,01

Tablo 4'te görüldüğü gibi örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,01$). Burada dağıtımsal adaletle en yüksek negatif ilişkinin bilişsel sinizm arasında kurulduğu görülmektedir. ($r=-0,496$; $p<0,01$). Bilişsel sinizmin, duyuşsal ve davranışsal sinizmi de etkilediği göz önünde bulundurulduğunda örgütlerde dağıtımsal adaletin önemi ortaya konulmuş olmaktadır. Benzer şekilde işlemsel adalet ile de en yüksek negatif ilişki bilişsel sinizmle bulunmuştur. ($r=-0,488$; $p<0,01$). Bu sonuç işlemsel adaletsizlikle ilgili çalışanların ilk olumsuz tepkiyi bilişsel olarak verdiklerini, ardından duyuşsal ve davranışlar tepkilere yöneldiklerini göstermektedir. Etkileşimsel adalette ise bu iki sonuçtan farklı bir sonuç elde edilmiştir. Etkileşimsel adalet daha öncede belirtildiği gibi örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin hakkaniyete dayalı bir şekilde oluşmasını ifade etmektedir. Korelasyon analizi sonuçları etkileşimsel adalet ile en yüksek negatif ilişkinin duyuşsal sinizm arasında olduğunu göstermektedir. ($r=-0,518$; $p<0,01$). Etkileşimsel adaletin örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle olan sosyal ilişkilerine yönelik olmasından dolayı bu sonuç, çalışanların düşük etkileşimsel adaletle ilk tepkiyi duyuşsal olarak gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışanlarını duyuşsal olarak geliştirmek isteyen örgütlerin, özellikle etkileşimsel adalet üzerinde daha fazla durmaları gerektiği söylenebilir.

Elde edilen korelasyon analizi sonuçları çalışanların örgütsel adalet algısı ile sinik davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgütlerde çalışanların adalet algısı azaldıkça mı sinik davranışların arttığı veyahut sinik davranışlar arttıkça mı örgütsel adalet algısının azaldığı sorusu önem kazanmaktadır. Bu soruya cevap verebilmek amacıyla araştırmanın alt hipotezleri, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Dağıtımsal Adalet Boyutlarının Örgütsel Sinizm Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez No	Boyutlar	Düzeltilen R ²	F	F (p)	Stand. β	β (p)	Sonuç
Hipotez 1	DA → BS	0,243	100,477	0,000	-0,496	0,000**	Kabul
Hipotez 2	DA → DS	0,187	72,255	0,000	-0,436	0,000**	Kabul
Hipotez 3	DA → DAS	0,150	55,622	0,000	-0,391	0,000**	Kabul
Hipotez 4	İA → BS	0,235	96,177	0,000	-0,488	0,000**	Kabul
Hipotez 5	İA → DS	0,174	65,986	0,000	-0,420	0,000**	Kabul
Hipotez 6	İA → DAS	0,155	75,373	0,000	-0,398	0,000**	Kabul
Hipotez 7	EA → BS	0,249	103,687	0,000	-0,502	0,000**	Kabul
Hipotez 8	EA → DS	0,266	113,214	0,000	-0,518	0,000**	Kabul
Hipotez 9	EA → DAS	0,178	67,954	0,000	-0,425	0,000**	Kabul
Hipotez 10	ÖA → ÖS	0,301	134,224	0,000	-0,551	0,000**	Kabul

*p<0,01; DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet; BS: Bilişsel Sinizm; DS: Duyuşsal Sinizm; DAS: Davranışsal Sinizm; ÖA: Örgütsel Adalet; ÖS: Örgütsel Sinizm

Tablo 5'te araştırmanın her bir alt hipotezini test etmek için geliştirilen toplam 9 regresyon modeli ve ana hipotezini test etmek için geliştirilen 1 regresyon modelinin sonuçları gösterilmektedir. Model 1, dağıtımsal adaletin bilişsel sinizm üzerindeki değişimin %24,3'ünü açıkladığını göstermektedir. (Düzeltilen R²=0,243; p<0,01). Bununla birlikte dağıtımsal adaletin bilişsel sinizm üzerinde %49,6 oranında negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. (β =-0,496; p<0,01). Elde edilen bu sonuca göre araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Model 2'de ise dağıtımsal adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve dağıtımsal adaletin duyuşsal sinizmdeki değişimin %18,7'sini açıkladığı (Düzeltilen R²=0,187; p<0,01), %43,6 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,436; p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir. Model 3'te dağıtımsal adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve dağıtımsal adaletin duyuşsal sinizmdeki değişimin %15'ini açıkladığı (Düzeltilen R²=0,150; p<0,01), %39,1 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,391; p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir. İlk üç model analizi dağıtımsal adalet algısının örgütsel sinizmin her üç boyutunda da orta düzeyde ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Elde edilen bu sonuçlar örgütlerde yöneticilerin dağıtımsal adaletin oluşturulmasına ve sürdürülmesine önem vermelerinin çalışanların sinik tutum, duygu ve davranış sergilemesini büyük oranda azaltacağını göstermektedir.

İşlemsel adaletin örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla öncelikle Model 4 geliştirilmiştir. Elde edilen regresyon analiz sonuçları işlemsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki değişimin %23,5'ini açıkladığını (Düzeltilen R²=0,235; p<0,01), %48,8 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,488; p<0,01) olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir. Model 5'te işlemsel adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve işlemsel adaletin duyuşsal sinizmdeki değişimin %17,4'ünü açıkladığı (Düzeltilen R²=0,174; p<0,01), %42 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,420; p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir. Model 6'da ise işlemsel adaletin davranışsal sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve işlemsel adaletin davranışsal sinizmdeki değişimin %15,5'ini açıkladığı (Düzeltilen R²=0,155; p<0,01), %39,8 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,398; p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın altıncı hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar işlemsel adaletin örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İşlemsel adalet en fazla açıklayıcılığa bilişsel sinizm üzerinde sahiptir. Çalışanların düşünce ve inançlarının negatif yönde etkilenmesini engellemek amacıyla yöneticilerin örgüt içerisinde karar alma süreçlerine çalışanları katmaları gerekmektedir. Karar alma süreçlerine katılım, örgüt içerisinde şeffaflığı arttıracak böylelikle çalışanların karar süreçlerinin objektif ve tarafsız bir şekilde gerçekleştiğine yönelik inançlarını artacaktır.

Örgütsel adaletin üçüncü ve son boyutu ise etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adaletin öncelikle bilişsel sinizm üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Model 7 geliştirilmiştir. Elde edilen regresyon analiz sonuçları, etkileşimsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki değişimin %24,9'ünü açıkladığını (Düzeltilen R²=0,249; p<0,01), %50,2 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,502; p<0,01) olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın yedinci hipotezi kabul edilmiştir. Model 8'de etkileşimsel adaletin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve etkileşimsel adaletin duyuşsal sinizmdeki değişimin %26,6'sını açıkladığı (Düzeltilen R²=0,266; p<0,01), %51,8 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,518; p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın sekizinci hipotezi kabul edilmiştir. Model 9'da ise etkileşimsel adaletin davranışsal sinizmdeki değişimin %17,8'ini açıkladığı (Düzeltilen R²=0,178; p<0,01), %42,5 oranında negatif yönde etkisinin (β =-0,425; p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar etkileşimsel adaletin en fazla açıklayıcılığa duyuşsal sinizm üzerinde sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda etkileşimsel adalet eksiliği olan örgütlerde çalışanların duygusal açıdan sinik özellikler gösterebileceği söylenebilir. Böyle bir sonuçla karşılaşmak istemeyen yöneticiler, astları ile adil ve eşit sosyal ilişkileri geliştirmelidir.

Son olarak bu araştırmanın konusu olan ve ana hipotezini oluşturan toplam örgütsel adalet algısının toplam örgütsel sinizm üzerindeki etkisi Model 10 aracılığı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuç, örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmdeki değişimin %30,1'ini açıkladığını göstermektedir. (Düzeltilen R²=0,301; p<0,01). Bu sonuç adaletten yoksun bir örgütün çalışanlarında önemli derece sinik özelliklerin görülebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kullandıkları yönetim teknik ve araçlarının başarısının öncelikle örgütsel adaletin tesis edilmesine bağlı olduğu ifade

edilebilir. Aksi halde klasik, neo-klasik, modern, postmodern vb. hangi yönetim yaklaşımı benimsenirse benimsensin adaletin olmadığı örgütlerde sosyal ve kültürel karışıklıklar, huzursuzluklar olacaktır. Çalışanların sinik özellikler gösterdiği örgütlerde ani ve sürekli performans düşüşleri yaşanması muhtemeldir. Bu durum örgütün hayatını sürdürmesini tehlikeye sokacak düzeylere varabilmektedir.

6. Sonuç

İnsanların birçoğu günlerinin önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedir. Bununla birlikte sosyal hayatın neredeyse büyük kısmını işyerinde aynı ortamı paylaşılan kişiler yani, çalışma arkadaşları oluşturmaktadır. Bu karşılıklı ilişki esnasında, bireyler çeşitli ihtiyaçlar, istekler, amaçlar vb. doğrultusunda davranışlar ve tutumlar sergilemektedir. Dolayısıyla, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm bir işletmelerde sıklıkla gündeme gelen önemli iki önemli kavramdır. Literatürde, bu iki kavram birbirinden ayrı olarak birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Fakat iki kavramın birbirleri ile olan ilişkisine dair yapılan çalışmalar henüz yeterli seviyede değildir.

Bir örgütte, örgütsel adaletin varlığı ancak kaliteli bir çalışma ortamı ile sağlanabilir. Çalışanlar örgütün süreç ve uygulamaları içerisinde kendilerini diğer çalışanlarla sürekli karşılaştırdıkları için örgütsel adaletin varlığı son derece önemlidir. Çalışanlar yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda örgüt içerisinde bir adaletsizlik algıladıklarında, örgütsel süreç ve uygulamalara tepki göstermektedir. Örgütsel sinizm kavramı ise tam bu bağlamda devreye girmektedir. Adaletsiz uygulamalara verilen tepkiler nedeniyle örgüt içerisinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmakta, performansta düşüş, motivasyon eksikliği yaşanmakta ve çalışanların örgüte karşı güven ve inançları negatif yönde etkilenmektedir. Bundan dolayı çalışanlar, işyerinden ve yöneticilerden adalet beklentisi içine girmektedir.

Bu araştırmada örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sinizmin boyuları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde iki kavram arasında -0,40 ile -0,60 arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel adalet algısının azalmasının örgütsel sinizmi arttırdığı ifade edilebileceği gibi, bireyler sinik tutum ve davranışlarının artmasının örgütsel adalet algısını azaltabilmesi de söz konusu olabilir. Bu nedenle araştırmada örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel sinizm bağımlı değişken olarak ele alınarak ana hipotez oluşturulmuştur. Ayrıca söz konusu ana hipotez temel alınarak değişkenlerinin boyutlarının birbirleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla 9 adet alt hipotez geliştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar örgüt içerisindeki dağıtımsal adalet politikalarının çalışanlar tarafından dikkatle izlendiğini ortaya koymaktadır. Örgüt içerisindeki dağıtımsal adalet eksikliği ya da yokluğu çalışanların bilişsel açıdan sinik özellikler göstermesine neden olmaktadır. Örgütten elde ettikleri kazanımların gösterdikleri çabaya değer olmadığı inancını taşıyan çalışanlar, örgüt hakkında olumsuz düşünce ve tutumlara kapılmaktadır. Örgüt kaynaklarının adil dağıtılmadığına dair oluşan bu inanç, çalışanları zamanla duygusal açıdan da olumsuz etkilemeye başlamaktadır. Örgütten utanma, nefret etme, örgütü küçümseme gibi duyguların oluşmasına neden olan adaletsizlik algısı çalışanların zamanla bu duygu ve düşüncelerini davranışlara dönüştürmesine neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin en somut ve en güçlü aşamasını oluşturan davranışsal sinizm, çalışanların işi yavaşlatma, savsaklama, bilerek hatalı iş yaparak örgütü zor durumda bakma, örgütün başarısız olması için örgütsel faaliyetleri sabote etme gibi son derece olumsuz ve yıkıcı davranışlar göstermesidir. Kendilerine karşı eşit ve adil davranılmadığına inan çalışanlar bu yolla örgütten intikam aldıklarını düşünmektedir. Elde edilen bulgular dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı orta düzeyde bir etkinin olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin bu sonuçları dikkatle değerlendirip, maddi ödüllerin dağıtımını ve terfi süreçlerinde objektif ve şeffaf kriterler belirleyip uygulamaları gerekmektedir. Aksi halde çalışanların bilişsel olarak başlayan, daha sonra olumsuz duyguları dönüşen ve nihayetinde yıkıcı davranışlarla sonuçlanan sinik özellikler göstermesi kaçınılmaz görülmektedir.

Örgütsel adaletin bir başka boyutu ise işlemsel adalettir. Daha öncede belirtildiği gibi işlemsel adalet ödüllerin, kaynakların dağıtımında belirlenen kuralların ve yöntemlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığını ifade etmektedir. Çalışanlar kendileriyle ilgili kararları almada etkili olan yazılı ve sözlü kuralların ne kadar adil olduğuna dikkat etmektedir. Bu çerçevede örgüt içerisinde algılanan düşük düzeyde işlemsel adalet, çalışanların örgüte dair olumlu düşüncelerinin oluşmasını engellemektedir. Bu durumda çalışanlar düşük dağıtımsal adalet algısındaki benzer şekilde örgüt hakkındaki olumsuz düşüncelerini, önce olumsuz duygulara ardından da olumsuz davranışlara dönüştürmektedir. Bu nedenle örgütsel süreçlere dair kural ve prosedürlerin belirlenmesinde keyfiyetten uzak, açık, anlaşılır ve gerekçelendirilebilir bir yaklaşım benimsenmelidir. Örgüt içerisinde hangi kuralın hangi amaçla konduğu, uygulamaların arkasında yatan mantık yöneticiler tarafından çalışanlara açıklanabilmelidir. Bununla birlikte kural belirleme süreçlerine çalışanlar dahil edilerek daha katılımcı ve demokratik bir işleyişin oluşturulması, örgütsel sinizmin önüne geçilmesini sağlayacaktır.

Örgütset adaletin üçüncü ve son boyutu ise etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adalet, adaletin daha çok sosyal ilişkiler boyutunu ifade etmektedir. Yönetimin çalışanlarla kurduğu adil ve eşit insani ilişkiler, kişilerin yok sayılmaması ve negatif ayrımcılığa tabii tutulmaması gibi süreçler etkileşimsel adalet bağlamında ele alınmaktadır. Örgüt içerisinde insan ilişkilerinin önemi göz önünde bulundurulduğunda, etkileşimsel adaletten yoksun örgütlerde çalışanlar öncelikle duygusal açıdan zarar görmektedir. Araştırma sonuçları bu durumu destekler niteliktedir. Etkileşimsel adalet, diğer sinizm boyutlarına nazaran en çok duyuşsal sinizm ile negatif ilişki göstermektedir. Bu durumda insanların sosyal ilişkilerinde maruz kaldıkları adaletsiz tutum ve davranışlar onların nefret, üzüntü, kaygı, kızgınlık gibi olumsuz duygulara sahip olmasına neden olmaktadır. Söz konusu olumsuz duygular ise örgüte karşı alaycılık, küçümseme, sürekli eleştirel bir tavır takınma, gerekli durumlarda insiyatif kullanmama, harekete geçmeme, pasif direniş, bazen de işi sabote etme gibi birçok

yıkıcı davranışın oluşmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede yöneticilerin örgüt içerisindeki sosyal etkileşimleri çok iyi analiz etmesi ve hiç kimsenin olumsuz tutum ve davranışa maruz kalmamasını sağlaması gerekmektedir. Etkileşimsel adaletin oluşturulmadığı örgütlerde, duygusal açıdan sinik özellikler gösteren çalışan sayısı her geçen gün artmakta ve bu durum örgütün genel performans düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmanın ana hipotezi olan, örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkiye neden olacağı yönündeki görüş doğrulanmıştır. Aynı zamanda bu görüş, araştırmanın alt hipotezleri ile desteklenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletme yöneticilerinin dikkati örgütsel sinizm penceresinden örgütsel adalet kavramına bir kez daha çekilmiştir. Bununla birlikte bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren lojistik işletmesi çalışanlarına yönelik tasarlanmıştır. Lojistik sektöründe yaşanan yüksek işgücü devir hızı, nitelikli eleman eksikliği, hatalı yapılan işlerin meydana getirdiği yüksek maliyetler gibi örgütsel sorunlar bu araştırmanın bu sektörde gerçekleştirilmesinde temel motivasyonu oluşturmuştur. Bu nedenle elde edilen sonuçlar sadece bu sektör ve lokasyon için yorumlanabilir. Ancak örgütsel sinizm ve örgütsel adalet ile ilgili daha kapsamlı sonuçlar elde etmek için araştırma evreninin genişletilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda araştırma tasarımının farklı sektörlerde uygulanması konuyla ilgili farklı bulguların elde edilmesini sağlayabilir. Araştırma modeline farklı değişkenler ilave edilerek, kavramsal çerçevenin genişletilmesi bundan sonraki araştırmacılara önerilebilecek konular arasındadır.

KAYNAKÇA

- Akar, H., ve Çelik, O.T. (2019). "Organizational Justice and Cynicism: A Mixed Method Study at Schools." *International Journal of Evaluation and Research in Education* 8 (1): 189-200.
- Akova, O. ve Kılıç, T. (2015). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi." *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 6 (12): 117-136.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., Puig, L. C. M. (2017). "The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector." *Journal of Innovation & Knowledge* 2 (3): 134-145.
- Akyüz, İ. ve Yurduseven, N.O. (2016). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (16): 61-76.
- Ambrose, M.L. ve Schminke, M. (2003). "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust." *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 295-305.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework." *Human Relations* 49(11): 1395-1418.
- Arabacı, İ.B. (2010). "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors." *African Journal of Business Management* 4 (13): 2802-2811.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. Chen, Z.X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model." *Journal of Organizational Behavior* 23 (3): 267-285.
- Bang, H., ve Reio Jr, T.G. (2017). "Examining the Role of Cynicism in The Relationships Between Burnout and Employee Behavior." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 33 (3): 217-227.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, H. J. (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables." *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 (3): 303-326.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness Research on Negotiation in Organizations*. JAI Press: 43-55.
- Bilsel, M., A. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: 6-28.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism; Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cincinnati University: 46.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes." *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement." *Human Resource Management* 47 (4): 667-686.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.S., Banks, G.C., Lomeli, L.C. (2013). "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis." *Journal of Vocational Behavior* 83 (2): 181-197.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 34-48.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective." *The Leadership Quarterly* 15 (4): 439-465.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism." *Academy of Management Review* 23(2): 341-352.
- Dobbs, J. M., ve Do, J. J. (2019). "The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates." *Armed Forces & Society* 45 (1), 3-26.
- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü." *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (2): 71-78.
- Durrah, O., Chaudhary, M. ve Gharib, M. (2019). "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (7): 1-16.
- Efeoğlu, E. ve İplik, E. (2011). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama." *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20 (3): 343-360.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*. 15. Ulus. Yönet. ve Org. Kong. Bild. Kit. İçinde Sakarya Üniversitesi: 514-524.
- Erdoğan, P. ve Bedük A. (2013). "Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma." *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* 3 (6): 17-36.
- Erkan, B. (2014). "Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü." *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi* 1: 44-65.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., Davis, W. D. (2010). "The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance." *Human Performance* 24(1): 79-97.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Foard, F. J., Scarpello, V. ve Bergmann, T. (1999). "Pay Procedures- What Makes Them Fair." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 129-145.

- Gilliland, S. ve Chan D. (2001). "Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications." (in) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology 2*: 143-165.
- Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organization Justice*. Palo Alto, Ca:Stanford University Press.
- Gün, F. ve Baskan, G.A. (2017). "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 32 (2): 361-379.
- Işık, Ö.G. (2014). "Organizational Cynicism A Study Among Advertising Agencies." *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (22): 130-151.
- İşcan, Ö. F. (2005). "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi." *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 60 (1):150-171.
- İTO. (2018). www.ito.org.tr, [Erişim tarihi: 07.02.2018]
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi." *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 27: 83-97.
- Kim, S., Jung, K., Noh, G., Kang, L.K. (2019). "What Makes Employees Cynical in Public Organizations? Antecedents of Organizational Cynicism." *Social Behavior and Personality* 47 (6), 1-11.
- Kwantes, C. T. ve Bond, M. H. (2019). "Organizational Justice And Autonomy As Moderators Of The Relationship Between Social And Organizational Cynicism." *Personality and Individual Differences*. (In press, corrected proof, Available online 21 May 2019)
- Lim, V.K.G. (2002). "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice." *Journal of Organizational Behavior* 23 (5): 675-694.
- Matrecia, J. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*. (Unpublished Doctoral Dissertation), The Florida State University, USA: 18-19.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?." *Journal of Applied Psychology* 76 (6): 845-855.
- Moule Jr, R. K., Burruss, G. W., Gifford, F. E., Parry, M. M., Fox, B. (2019). "Legal Socialization and Subcultural Norms: Examining Linkages Between Perceptions of Procedural Justice, Legal Cynicism, and The Code of the Street." *Journal of Criminal Justice* 61: 26-39.
- Naus, F., Van Iterson, A., Roe, R. (2007). "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace." *Human relations* 60 (5): 683-718.
- Neves, P. (2012). "Organizational cynicism: Spillover Effects on Supervisor–Subordinate Relationships and Performance." *The Leadership Quarterly* 23: 965-976.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, M.H. (1993). "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Journal* (36) 3: 527-556.
- Özçınar, M.F., Demirel, Y., Özbezek, B.D. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7 (13): 150-171.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (2): 47- 49.
- Polatcan, M. ve Titrek, O. (2014). "The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and their Organizational Cynicism Attitudes." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141: 1291-1303.
- Rehan, M., Iqbal, M.Z., Fatima, A., Nawab, S. (2017). "Organizational Cynicism and Its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan." *International Journal of Economics & Management Sciences* 6 (3): 1-6.
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., Shanock, L. R. (2019). "Role of Employee Felt Obligation and Endorsement of the Just World Hypothesis: A Social Exchange Theory Investigation in an Organizational Justice Context." *Journal of Applied Social Psychology* 49 (4): 213-225.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., Baldwin, T. T. (2009). "Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change." *The Leadership Quarterly* 20 (5): 680-688.
- Scandura, T.A. (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective." *The Leadership Quarterly* 10 (1): 25-40.
- Seçkin, Ş. N. (2018). "Algılanan İş Güvencesizliği, İşsellik Statüsü ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Desteğin Rolü: İmalat Sektöründe Bir Araştırma." *Journal of Yasar University* 13 (50): 112-124.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (2): 238-305.
- Toker, K., Çetin, C., Güven, B., Aksu, B. (2017). "On The Effect of Organizational Structure on Organizational Cynicism a Research in the Logistics Sector." *Journal of Current Researches on Social Sciences* 7: 247-264.
- Tutar, E., Tutar, F., Yetişen, H. (2009). "Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya Ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi." *KMU İİBF Dergisi* 11 (17): 190-216.
- Unterhitzberger, C., ve Bryde, D.J. (2019). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal* 50 (1): 57-70.

- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., Lowe, K. B. (2012). "The Effects of Crisis, Cynicism About Change, and Value Congruence on Perceptions of Authentic Leadership and Attributed Charisma In The 2008 Presidential Election." *The Leadership Quarterly* 23(3): 324-341.
- Yalçinkaya, A. (2014). "Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme." *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 16 (3): 106-130.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 83-99.
- Yılmaz, F., İşeri, İ., Çolak, M.Y. (2016). "Ankara’da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri." *Akademik Bakış Dergisi* 54: 429-444.