

Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:

ATILGAN, S. GEÇİKLİ, G. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (Aralık Özel Sayı), 289-312.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü (*)

Sait Sinan ATILGAN (**)

Fatma GEÇİKLİ (***)

Öz: Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, iki ya da daha fazla değişkenin betimlendiği ve derinlemesine analiz edildiği ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Buna yönelik olarak örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin Yapısal Eşitlik aracılığı ile oluşturulan model çerçevesinde irdelendiği evrenini, Atatürk Üniversitesi araştırma görevliliği kadrosunda görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Literatürde bulunan diğer araştırmalar arasında bu üç değişkenin birlikte değerlendirmeye alındığı çok az çalışma bulunmaktadır. Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algıları arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiş ve yapısal eşitlik analizi sonrasında, örgütsel bağlılığın da bu değişkenler arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır. Buradan hareketle Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algılarının zayıflamasının örgütsel sinizm davranışına negatif yönde etki ettiği ve nihai olarak örgütsel bağlılığın da zayıfladığı hipotezinin doğrulandığı görülmüştür.


Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık.

The Mediator Role of Organizational Commitment in The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism


Abstract: Focusing on the role of organizational commitment as an intervening variable between organizational justice perception and organizational cynicism, this study moved on correlational research design based on the study and detailed analysis of two or more variables. The population of this study, which mainly examined the relation among organizational commitment, organizational cynicism, and organizational justice perception through structural equation modelling, consists of research assistants working at Atatürk University. In the previous works done on this issue, the number of studies addressing the relation between the relevant three variables is quite few. In general, the results of the study showed that there was a strong relation between organizational justice perceptions and organizational cynicism perceptions; and the results of the analysis done through structural equation modelling put that the organizational commitment, as a mediator variable among dependent and independent variables, caused partial intervention. These results confirmed the hypothesis that the raising concerns of research assistants about organizational justice had a significant negative impact on organizational cynicism of assistants, and so the organizational commitment also weakened.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Cynicism, Organizational Commitment.

*) Bu makale birinci yazar danışmanlığında ikinci yazar tarafından aynı isimle hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

*) Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi/Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü (e-posta: sinan.atilgan@atauni.edu.tr)  ORCID ID. orcid.org/0000-0002-6173-0248

**) Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi/Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü (e-posta: fgecikli@atauni.edu.tr)  ORCID ID. orcid.org/0000-0002-7708-7752

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır  iThenticate intihal incelemesinden geçirilmiştir.

Makale Geliş Tarihi: 26.09.2020

Makale Kabul Tarihi: 20.12.2020

I. Giriş

Günümüzde, örgütler, rekabet üstünlüklerini koruyabilmek için mevcut kaynakları geliştirmek, çalışanların performanslarının artmasını sağlayan yeni unsurlar bulmak ve bunlar üzerinde yoğunlaşmak zorundadırlar. Her geçen gün, bu unsurların üzerine yenileri eklenmektedir. Yönetmel başarılarının sağlanmasının, sadece örgüt politikaları veya doğru planlamalarla gerçekleşmediği, buna ek olarak birçok farklı unsurun birleşerek bu başarıların devam ettirilmesini sağladığı bilinmektedir.

Örgüt başarısına katkı sağlama konusunda kurumun en önemli silahlarından birisi insan sermayesidir. Örgütlerin beşeri sermayesi olan çalışanlardan en üst düzeyde faydalanabilmek için çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılması gerekmektedir (Örücü ve Kambur, 2008). Bundan ötürü, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini rahat hissetmelerinin, örgütlerine bağlılıklarının en önemli nedenlerinden biri olarak değerlendirilmesi tesadüf değildir. Bir örgütsel yapı içerisinde insan ilişkilerinin olumlu olması, çalışanların enerjilerini daha verimli bir şekilde kullanmalarını sağlar. Buna karşın örgüt bünyesindeki insan ilişkilerinde yaşanan problemler, çalışanların enerjilerini bu ilişkilerden kaynaklanan sorunları aşma yönünde kullanmalarına neden olur. Böyle bir ortamda çalışanların örgütüne karşı verimli olmasından söz edilemez (Toker, 2007).

Bu çalışmada, Atatürk Üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizmi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek için üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Atatürk Üniversitesi bünyesinde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve örgütsel bağlılığın bu iki değişken arasında nasıl bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

II. Kavramsal Çerçeve

A. Örgütsel Adalet Değişkenleri ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet, yıllardan beri insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarındaki araştırmacılar, yöneticiler ve bilim insanları için büyük ilgi ve dikkat çeken konulardan biri olmuştur. Bu konuyla ilgili araştırmalarda insanların örgütlerinde adaleti nasıl algıladıkları açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılar, örgüt içi politikaların ve prosedürlerin adil ve tarafsızlığını göz önüne alsalar bile (örneğin, yöneticilerin örgütsel düzeyde tatil planlaması veya ücret ve emeklilik yapısı önceliklerini belirlemesi gibi), adaletin algılanışı ve işteki adaletsizlik algısı her zaman çalışan üzerinde oluşabilmektedir. Uygulayıcılar ve araştırmacılar bu sebeple örgütsel adalet konusunu çalışmalarında önemli bir merkez olarak görmektedirler (Cooper ve Robertson, 1997). Örgütsel adalet algısının yönetilmesi, örgüt ve çalışan açısından faydalı olabilecek potansiyeller barındırmaktadır.

Adalet araştırmaları, özellikle, kimin neyi aldığı (dağıtımcı adalet), örgüt içerisindeki iş ve işlemlerin usule uygunluğu (işlemsel adalet) ve yönetimsel davranışların nasıl sunulduğu (etkileşimsel adalet) ile ilgilidir. Bununla birlikte bir işlemin “adil” olduğunu söylemek, belirli uygun veya etik davranış standartlarıyla tutarlı olduğu anlamına gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano vd., 2001).

Adalet çok boyutlu ve karmaşık bir fenomen olarak kabul edilir (Colquitt, 2001). Aslında adalet algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm, güven ve performans gibi önemli davranışsal ve tutumsal sonuçlara sahiptir. Örgütsel adaleti konu edinen son çalışmalarda adaletin algılanışı odak noktası olarak görülmüş ve çalışmalar da genelde bu doğrultuda yapılmıştır. Literatürde, çalışanların örgüte yönelik davranışlarını teşvik etmeye yol açan adalet algılarının önemine vurgu yapılmaktadır (Rodell ve Colquitt, 2009). Örgütsel adalet algısının çalışanların mesleklerine ilişkin memnuniyeti ve örgütlenmeye olan bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Price ve Muller, 1986).

Öte yandan uygulayıcılar ve araştırmacılar, yıllar geçtikçe sadık bir işçinin verimli bir çalışan olmasının muhtemel olduğuna inanıyorlardı. Bu nedenle, daha bağlı ve sadık çalışanlara sahip firmaların daha üretken olması ve daha karlı olması mümkündür. Bununla birlikte, bu tür ilişkilerin araştırılması, örgütsel bağlılığın düzeyi bir örgütün performansının arkasındaki itici güç olması gerekçesiyle, örgütsel bağlılığın ilk araştırılan dönemlerdeki vurgusuna kıyasla daha önemli görünmektedir. Örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemekte olduğu bilindiğinden, çalışanların diğer ekip üyeleriyle olan ilişkilerinin ekipteki ve işteki davranış ve tutumları nasıl etkilediğini anlamak her zamankinden daha kritik önem taşımaktadır. Bu yaklaşım adalet teorisinin yükselişleriyle ve deontolojik adalet modeliyle (adaletin her ne olursa olsun önemli ve üstün tutulması gerekliliği) özellikle ilgili olup, adaletin tüm bireyler için önem taşıdığını ve adalet değerlerine, ahlaki olgunluğa ve adalete olan hassasiyete yakından bağlı olabileceğini öne sürmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Literatür genelinde yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık tutumları arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu ortaya konulmuştur (McFarlin ve Sweeney, 1992; Leow ve Khong, 2009). Colquitt vd. (2001), örgütsel adalet algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve diğer yönetimsel sorunlar üzerindeki etkilerini araştırmak için literatürdeki 183 çalışmayı incelemişlerdir. Bu çalışmaların genelinde örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkilerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Bağcı, 2013: 168). Örgütsel adalet algısının alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde bıraktığı etkilere bakıldığında ise özellikle işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkileri olduğu söylenebilir (Martin ve Bennett, 1996).

Bazı araştırmacılar, çalışanlara eşit derecede adil muamele edildiğinde, aynı örgütte saygı gören benzer üyeler olarak görüldükleri için yüksek bağlılık ile sonuçlandığını ortaya koymuşlardır (Ambrose ve Schminke 2007; Blakely vd. 2005; Tremblay vd, 2010). İşçi üretkenliği, yaratıcılık, çalışanların yenilikçiliği, örgütsel vatandaşlık, değişim için açıklık ve yeniliğe yanıt verme gibi çeşitli olumlu işçi tutum ve davranışları, örgütsel bağlılık üzerine kuruludur (Mathieu ve Zajac, 1990; Witt ve Wilson, 1991). Öte

yandan, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm durumlarının ortaya çıkması, üretkenliğin azaltılması gibi diğer olumsuz davranışlardan daha düşük oranda örgütsel bağlılık sorumlu tutulmuştur. Bu nedenle, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın teşvik edici ilke öncüllerini araştırmak ve doğrulamak büyük önem taşır. Karar verme süreçlerinde genel olarak adalete dayanıldığı hissedildiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların örgütlerine bağlılık göstergesi, örgütte kalma davranışı göstermeleri ve örgütlerinin lehine ellerinden gelen her şeyi yapmaları ve başarı için çok çalışmalarıdır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre daha iyi performans gösterdiği düşünülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006). Yönetimler, çalışanların örgütsel bağlılığının yoğunluğunu yükseltmeyi amaçlayan organizasyonlarda mutlaka güçlü ve etkili motivasyon stratejileri benimsemek zorunda kalacaklardır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Tüm çalışanların menfaatleri göz ardı edilmeden adil bir şekilde davranılırsa, çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıkları artacaktır (Bakan, 2011).

Rahman vd. (2016) tarafından, Malezya'da bulunan Abdul Wali Khan, Peshawar ve Hazara gibi üç farklı üniversitenin 768 öğretim görevlisine ve idari personeline anket uygulaması yapılmıştır. Dağıtımsal adaletin ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesini amaçlayan araştırmada, örgütsel adalet bileşenlerinin çalışanların (öğretim görevlileri ve idari personel) kendi işyerlerine veya kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu ve belirgin biçimde etkilediği sonucu bulunmuştur. Bu araştırmada, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığa olan katkısının -işlemsel adalete göre iki kat daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek amacıyla özellikle dağıtımsal adaleti ve işlemsel adaleti ön planda tutarak (özellikle eğitim endüstrisi içerisinde) kurum yönetimi için faydalı bilgiler sunması açısından değerli bir çalışma olarak nitelendirilmiştir. Çalışmanın literatür bakımından bir diğer önemi de, örgütsel adaletin üç boyutundan yalnız ikisinin doğrudan birliklilik ve ilişkisinin örgütsel bağlılık değerlendirmesinde kullanılması oluşturmıştır.

Wang vd. (2010), örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkilere özellikle odaklandıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın aracı rol oynayıp oynamadığını incelemişler, örgütsel adalet algısının alt boyutlarından dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada, diğer çalışmaların aksine etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi oldukça düşük çıkmıştır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışını ölçmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada toplam 426 çalışan üzerinde uygulama yapmışlardır. Ayrıca çalışmada, özellikle örgütsel adaletin alt boyutlarını teşkil eden dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısının örgütsel bağlılık davranışı ile ne ölçüde etkileşime geçtiğini de ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarını teşkil eden dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile

örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. İki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ve düzeyi %62,4 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyi; dağıtımsal adalet ile bağlılık arasında %51, işlemsel adalet ile bağlılık arasında %45 ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasından %62 olarak tespit edilmiştir.

Balık (2013), tekstil sektöründe çalışan 200 kişiye uyguladığı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü etkilere rastlamıştır. Özellikle, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan normatif bağlılığın örgütsel adalet algısı ile yüksek oranda doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Normatif bağlılığın etkileşimsel adalet ile arasında bulunan bağdan dolayı, çalışanların kurum içerisindeki ahlaki değerlere hassas oldukları sonucuna varmıştır.

Cihangiroğlu (2011), Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı 39 asker hastanesinde görevli doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarını teşkil eden dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık davranış arasında güçlü bir etkinin olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmada, -diğer çalışmalarda olduğu gibi- etkileşimsel adalet algısının örgütsel bağlılık davranışı ile etkileşiminin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

B. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm

Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm değişkenleri arasında literatürde üretilmiş fazla bir çalışma olmadığı bilinmektedir. Örgütsel adalet ortamından yoksun olan örgütlerde çalışan bireyler, bu durumdan çıkış yollarını aramaya başlar. Bu durumun nedenlerinin örgütle ilgili olduğunu iddia eder ve örgütlerini suçlarlar. Psikolojik olarak bu durumdan sıyrılabilmek için başka duygulara yönelirler. Örgütsel sinizm, bu duyguların gelişebilmesinin bir yoludur. Örgüte yönelik kötümser bir bakış açısı olarak tanımlanan sinik davranışlar sergilemeye başlarlar. Bu nedenle sinikler, yöneticilerin söylemlerinden ve uygulamalarının gerçekliğinden kuşku duyarlar (Kanter ve Mirvis, 1989). Bu tür durumlarda yöneticiler, doğru, saygın, zamanında ve mantıklı açıklamalar yaparak ve adalet duygusunu tesis ederek sinizm duygularını ortadan kaldırmalıdır.

Bozkurt (2015) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmada, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki bağlamında örgütsel güven algısının aracı değişken rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini olarak Türkiye’de 2006 yılından sonra faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansı seçilmiştir. Bu ajanslarda çalışan toplam 911 çalışandan 306’sına anket uygulanmıştır. Çalışma sonunda, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin, ayrıca örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel güvenin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunmadığı belirtilmiştir.

Bernerth vd. (2007) 117 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmada, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki tespit etmişler; işlemsel adalet ve örgütsel adalet arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Kutanis ve Çetinel'in (2009) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalete ilişkin olumsuz algıya sahip olan akademisyenlerin daha fazla sinik tutum sergiledikleri saptanmıştır. Yine, Kutanis ve Çetinel 2010 yılında yaptıkları bir diğer çalışmada, akademisyenler üzerinden örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizme nasıl yol açtığına dair önemli bulgular bulmuşlardır. Bu araştırma sonuçlarında örgütsel adaletsizlik sonucu oluşan örgütsel sinizm davranışının aynı zamanda bir savunma psikolojisi oluşturduğunu, adaletsiz davranışlara karşı en önemli dayanak noktası haline geldiğini tespit etmişlerdir. Araştırmadan çıkan bir diğer sonuç ise, örgütsel adaletsizliği algılamada ve örgütsel sinizm ile sonuçlanan tepkilerde araştırma görevlilerinin en üst sırayı alması olmuştur. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlileri diğer pozisyonda çalışan akademisyenlere oranla daha fazla olumsuz duygular sergilemişlerdir. Bu olumsuz duyguların toplamı da örgütsel sinizm davranışını ortaya çıkarmıştır.

Tokgöz (2011), 5 ayrı şehirde bağlı işletmeleri bulunan elektrik dağıtım şirketinin 162 çalışanı üzerinde uyguladığı çalışma neticesinde, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli düzeyde negatif bir ilişki bulmuştur. Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisini araştıran Tokgöz, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin, örgütsel destek ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye göre çok daha zayıf olduğunu bulmuştur.

Çağ'ın (2011), özel sektörde 300 çalışan ile yaptığı çalışmada, çalışanların dağıtımsal adaleti algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, çalışanların işlemsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Efeoğlu ve İplik (2011), 241 tıbbi mümessil üzerinde uyguladığı çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna göre, tıbbi mümessillerin adalete ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, çalıştıkları örgüte yönelik sinik tutum sergileme oranları düşmektedir. Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sinizm tutumunun boyutları arasındaki ilişki düzeylerini gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki, kişilerarası boyutu ile ise yine negatif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duyuşsal boyutun örgütsel adaletin tüm boyutları ile arasında orta düzeyde negatif bir ilişki tespit edilirken, davranışsal boyutun dağıtımsal ve kişilerarası boyutu ile arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile arasında ise orta düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Literatürde bulunan en yeni çalışmalardan birisi de Özgen (2016) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, Burdur iline bağlı Bucak ilçesinde 1000 öğretmenin örgütsel adalet algısı ile sinizm davranışı ilişkisi bağlamında kişi-örgüt uyumunun aracı rolü incelenmiştir. Bu çerçevede, algılanan örgütsel adalet boyutlarının sinizm tutumlarına etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile sinizm davranışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak,

çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile sinizm ilişkisi bağlamında kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünün olmadığı ortaya konmuştur.

Yukarıda yer verilen çalışmalar ışığında örgüt içindeki adaletsizlik algısının örgütsel sinizmin önemli belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle yapılan çalışmalara göre, örgütsel sinizmin bilişsel duyuşsal ve davranışsal boyutları ile örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir.

C. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm

Birçok araştırmacı, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanarak çalışma yürütmüştür. Bu çalışmaların genelinde iki değişken arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Sinizme yol açan örgütsel faktörler, çalışanı iş yaşamından giderek koparmakta ve sonuçta örgütü ile bağ kuramayacak noktalara getirmektedir. Bu noktada araştırmaların çoğu diğer yönetsel faktörlerin değişken olarak değerlendirilmesi ile sinizm davranışını açıklamaya çalışmaktadırlar. Araştırmacılar, kimi zaman liderlik kimi zaman da örgütsel güven gibi faktörleri göz önünde bulundurarak değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın birçok faktörü olduğu bilinmektedir. Sinizm davranışına bağlı olarak örgütsel bağın araştırma konusu yapıldığı birçok çalışma literatürde mevcuttur (Wanous vd., 2000; Çöl ve Gül, 2005; Altınöz, vd, 2011; Kılıç, 2011; Eryeşil ve Fındık, 2012; Ahmadi, 2014; Yavuz ve Bedük, 2016). Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Wanous vd., (2000), Amerikan otomotiv endüstrisi içerisinde 3 yıllık bir periyot içerisinde farklı yöntemler (anket, mülakat vb.) kullanarak yaptıkları çalışmada, örgütsel değişim ekseninde meydana gelebilecek olan sinizm davranışlarına ve bu davranışların örgütsel bağlılığa etkilerine odaklanmışlardır.

Altınöz vd., (2011), Ankara ilinde konaklama sektörü çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada, iki değişken arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmanın dikkat çeken başka bir yönü de cinsiyete bağlı sinizm tutumlarında kadınların erkeklere oranla daha yüksek değerlere sahip olduklarının ortaya konulması olmuştur. Araştırmacılar, örgütsel sinizm davranışına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılığın azaltılması yönünde çeşitli tespitler sunmaya çalışmışlardır.

Çöl ve Gül (2005), kişisel özelliklerin örgütsel bağlılığın üzerindeki etkilerini ölçebilmek amacıyla 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ve 222 idari personel olmak üzere toplam 625 kişinin katılımı ile ampirik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada, ankete katılan kişilerin kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarına ne derece etki ettiğinin bulunması amaçlanmıştır. Bu kişisel özelliklerden birisi olan yaş ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında negatif ya da pozitif yönlü bir ilişki bulunamamıştır. Yine eğitim ile örgütsel bağlılık arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın daha da zayıfladığı tespit edilmiştir. Özellikle örgütsel bağlılık değişkenlerinden normatif ve duygusal bağlılığın daha fazla etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın örgüt içerisindeki çalışma süresi arttıkça buna bağlı olarak pozitif yönde bir etki söz konusu olmaktadır.

Kılıç (2011), Ankara ilinin Keçiören ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 89 ilköğretim okulunda toplamda 403 kişiye ulaştığı yüksek lisans çalışmasında, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm bağlantısını incelemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması örgütsel sinizm ortalamasından yüksek çıkmıştır. Örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında genel olarak güçlü bir ilişki görülmüştür.

Ahmedi (2014), örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapmış olduğu yüksek lisans araştırmasında, araştırma örneklemini Atatürk Üniversitesi bünyesinde çalışan büro çalışanları olarak belirlemiştir. Araştırma yalnızca Erzurum il merkezinde gerçekleştirilmiş ve Atatürk Üniversitesine bağlı olarak çalışan 337 büro görevlisi araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel sinizm tutumları örgütsel bağlılıklarını genel anlamda etkilemektedir. Alt boyutları hesaba katıldığında bu oranlar kısmen azalmaktadır.

Yavuz ve Bedük (2016), örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmayı, bankacılık faaliyetleri yürüten çalışanlar üzerine yapmışlardır. Veri toplama tekniği ile yapılan araştırmada örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yine bu araştırmada, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyete göre farklı bulgular belirlenmiştir. Kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklerinkinden daha yüksek bulunmuştur. Yine araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

D. Adalet, Sinizm ve Bağlılık

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm kavramlarının yönetim literatüründeki etkilerinin çok fazla çalışılmamış olduğu görülmüştür. Literatürde örgütsel sinizm, çalışanın kendi örgütünün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanca sahip olması ya da diğer bir ifadeyle adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel menfaat için feda edildiğini hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır (Atwater vd., 2000).

Bernert vd. (2007), yaptıkları araştırmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi, örgütsel değişim üzerinden değerlendirerek literatüre farklı bir bakış açısıyla katkıda bulunmuştur. Çalışma 125 kişinin çalıştığı bir fabrikada, fabrikanın 10 ay süren yeni bir yapılanma süreci içerisinde yapılmıştır. Çalışmada örgütlerin gelişimlerinin önündeki en önemli engellerden biri olarak örgütsel değişim çalışmalarına karşı çalışanların tepki göstermeleri ya da bu değişim çabalarını benimseyememeleri gösterilmiştir. Bu değişim çabalarının çalışanlar üzerinde ne gibi etki gösterdiğini, onların değişim ekseninde algılarının ne yönde hareket ettiğini, özellikle örgütsel adalet algısının örgütsel sinizme yol açtığını ve bu durumda da örgütsel bağlılık ile ilgili ciddi bir durumun ortaya çıktığını araştırmışlardır. Çoğu değişim çabası belirsizlikle ilişkili olduğundan, çalışanlar kendilerini sık sık buldukları roller konusunda kafası karışık hissederler. Bu durumla ilgili daha önce yapılan bir çalışmada da (Sindhu 2017), çalışanların kasıtlı olarak sınırlı miktarda bilgi verilmesi dolayısıyla örgütsel komplo hisleri ya da algıları olduğu ileri sürülmüştür. Bu araştırmada, bu bulguların

doğruluğu büyük oranda ortaya konmuştur. Yine bu çalışmada araştırmacılar, örgütsel adalet kavramı bağlamında liderlere örgütsel değişiklikleri planlamada ve uygulamada dikkate almaları gereken eylemler konusunda nelere dikkat edilmesi gerektiğine yönelik bir perspektif sunmaya çalışmışlardır.

Tsai (2015) tarafından ABD’de yapılmış bir doktora tez çalışmasında, duygusal bağlılığın (örgütsel değişim ekseninde) örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma 500 kişinin çalıştığı bir işyerinde uygulanmış ve yapısal eşitlik modellemesi analiz aşamasında kullanılmıştır. Çalışmada, duygusal bağlılığın örgütsel değişim zamanlarında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında aracılık rolü oynadığı ortaya konulmuştur. Örgütsel sinizm davranışının da örgütsel adaletin tüm boyutlarına doğrudan etkide bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgüte katılım derecesi, bir kuruluşun çalışanlarla ne kadar iyi iletişim kurduğu ve bir değişim sırasında yeterli bir değişim gerekçesinin sağlanmasıyla birlikte kişilerin bu değişime duygusal olarak nasıl bağlı kalacağı araştırma bulgularında yansıtılmıştır. Dahası, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet bileşenleri arasındaki bağlantı göz önüne alındığında, bir değişim öncesi örgütsel eylemlerin çalışanların değişime olan duygusal bağlılığını da etkileyebileceği ortaya konulmuştur.

E. Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

Örgütsel bağlılık çalışmalarının çoğunluğu bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi çalışma sonuçlarını etkileyen bağımsız bir değişken olarak ya da demografik faktörlerden, rol çatışması ve örgütsel boyuttan etkilenme gibi bazı öncül değişkenleri içine alan bağımlı bir değişken olarak ele almıştır. Bütüncül bir anlayışla bakıldığında, örgütsel bağlılığın en önemli özelliklerinden biri iş organizasyonlarında oynadığı arabuluculuk rolüdür (Suliman., 2002).

Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolüne ilişkin geniş teorik konsensüs sağlanmasına rağmen, bu rolün ortaya çıkarılması adına literatürde yeteri kadar çalışma yapılmamıştır. Mowday vd. (1982) ve Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan araştırmalar bu alandaki başlangıç çalışmaları olup, yapılan bazı çalışmalar aşağıda özet olarak ele alınmıştır.

Stres-sonuç ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu ve örgütsel bağlılığın stres-sonuç ilişkileri üzerindeki etkisi konusunda literatürde iki perspektif ortaya çıkmıştır. Mathieu ve Zajac'ın (1990) çalışmalarıyla desteklenen ilk bakış açısı, örgütlerine karşı yüksek oranda bağlılık gösteren çalışanların stres olgusunu daha fazla hissettiklerini ileri sürmektedir. Bu tür bir çalışan örgüte yatırım yaptıkları ve kuruluşla özdeşleştikleri için örgütsel zorluklardan daha fazla etkilenmektedir (Leong vd., 1996). Bu görüşün aksine ikinci perspektif, örgütsel bağlılığın çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklediklerinden dolayı stresin olumsuz yönlerinden koruduğunu ortaya koymuştur (Begley ve Czajka, 1993; King ve Sethi, 1997).

Öte yandan, hedef-performans ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rol oynadığı gözlenmiştir. Birçok çalışma (Tubbs ve Dahl, 1991; Stone ve Hollenbeck, 1989; Harrison ve Liska, 1994), örgütsel bağlılığın hedef performans ilişkisi üzerindeki etkisini

ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmalarda, örgütsel hedeflere ulaşmada bir zorunluluk altına sokulan çalışanın örgütsel bağlılığının azalacağı ifade edilmiştir.

Stres çıktıları, hedef performansı ve öncül-sonuç ilişkileri dışında örgütsel bağlılık, çeşitli yönetim konularında aracı değişken olarak kullanılmaktadır. Örneğin, Ferris (1981) örgütsel bağlılığın bazı öncül değişkenler ve çalışan performansı arasındaki ilişkilere aracılık etme rolünü incelemiştir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın yapılan iş ve örgüt ile ilgili özelliklere ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Schaubrock ve Ganster (1991), duygusal bağlılığın içsel doyum ile gönüllülük arasındaki ilişkiye aracılık etme rolünü araştırmışlardır. Duygusal bağlılığın, gönüllülük ile pozitif ilişkili olduğu ve içsel doyum ile gönüllülük arasında güçlü bir ilişki bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Morgan ve Hunt (1994), örgütsel bağlılığın yöneticiler ve çalışanlar arasında ortaya çıkan çalışma sorunları ve iş devamsızlığı arasındaki ilişkiler üzerindeki etkisini incelemiş ve araştırma sonucunda bağlılığın aracı rolünü doğrulamıştır.

Rusbult ve Martz (1995), kadın ve erkek çalışanlar arasındaki memnuniyet farklılıklarını anlama adına işyerindeki farklı alternatiflerin bağlılık ilişkilerine aracılık etme konusundaki rolünü incelemişlerdir. Bir ilişkiyi sürdürmek ya da bir ilişkiyi sona erdirmek için verilen kararların, doğrudan doğruya bağlılık duyguları tarafından aracılık edildiğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar bağlılık duygularının, örgütsel tatmin ile örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararları arasındaki bağlantıya tamamen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Vandewalle vd., (1995), bağlılığın psikolojik mülkiyet ve rol çatışması arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Davy vd., (1997), çalışmalarında bağlılığın iş güvenliği, memnuniyet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Tompson ve Werner (1997), rol çatışması ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, örgütsel bağlılığın aracı rolü oynayıp oynamadığı açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgüte bağlı olmanın rol çatışması ile örgütsel bağlılık boyutlarından birinin arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği ortaya koymuştur.

Allen ve Rush (1998), örgütsel vatandaşlık ile performans kararları arasındaki ilişkiye aracılık etme rolünü araştırmışlardır. Algılanan duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans kararları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Literatür taramasında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın bu ilişkiye aracılık etme rolü üzerinde fazla bir araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla mevcut çalışma, bağlılığın bu ilişkide aracı rolünü araştırarak bu boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Buna ek olarak çalışma ayrıca, örgütlerde aracılık niteliği hakkında mevcut bilgiyi geliştirmeye ve genişletmeye çabalamaktadır.

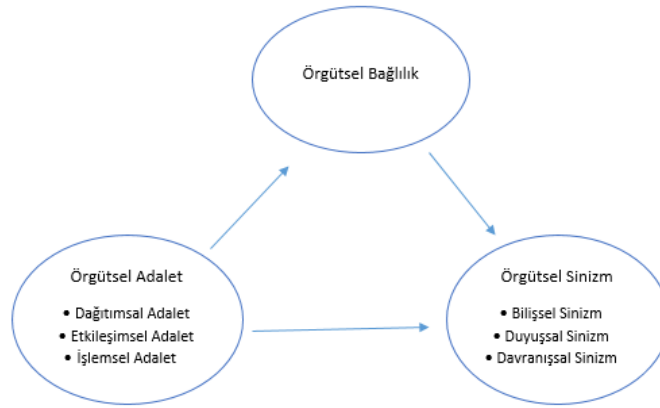
Sonuç olarak bağlılığın, örgütler için hayati olan yönetim konularının çoğunda önemli bir aracı rol oynadığı konusunda geniş teorik çalışma vardır. Bununla birlikte, az sayıda çalışma bu rolü ampirik olarak araştırmaya çalışmıştır.

Literatürde az sayıda çalışma, üniversite öğretim elemanlarına odaklanmıştır. Örgütsel adalet ile öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek, araştırmacılar tarafından nadiren düşünülmüştür. Bu nedenle bu çalışma, örgütsel adaletin üniversitelerde algılanan etkisini belirlemeye yönelmiştir. Örgütsel adaletin, üniversiteler için örgütsel bağlılık bağlamında önemli bir öncü olabileceği öngörülmüştür.

III. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kapsamı

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm konuları yönetim literatüründe çoğu kez farklı unsurlar ile değerlendirilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel sinizm davranışı ve de örgütsel bağlılık konusu, farklı meslek gruplarında incelenmiştir. Bu üç değişkenin aynı potada düşünüldüğü çalışmalara ise yönetim literatüründe pek fazla rastlanılmamıştır. Ülkemizde de bu üç değişken ile ilgili literatürün yetersiz oluşu, bu çalışmanın, literatür içerisindeki boşluğu doldurması bakımından önemini arttırmaktadır.

Bu çalışmada, Atatürk Üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizmi arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve örgütsel bağlılık değişkeninin diğer iki değişken arasındaki aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişki incelenirken, sosyo-demografik değişkenlerin örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Ayrıca bu çalışma, Atatürk Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan Araştırma Görevlilerinin (Tıp Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakültesi hâric) katılımları ile sınırlıdır. Tıp Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakültesi'nde görev yapan Araştırma Görevlilerinin araştırma kapsamına dâhil edilmeme sebebi örgüt kültürlerinin diğer Araştırma Görevlilerinden farklı olmasıdır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm olmak üzere üç temel boyut belirlenmiş ve bu boyutların çalışan açısından algısının tespit edilebilmesi için üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu ile veriler toplanmıştır. Anket formunda ilk olarak çalışmayı tanıtmaya ve elde edilen verilerin hangi amaçla kullanılacağına dair bilgilendirme bölümüne yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	168	48,8
	Kadın	176	51,2
Yaş	21-24	11	3,2
	25-28	115	33,4
	29-32	149	43,3
	33-36	58	16,9
	36 ve üzeri	11	3,2
Medeni durum	Evli	179	52
	Bekâr	165	48
Eğitim durumu	Yüksek Lisans (Devam Ediyor)	46	13,4
	Yüksek Lisans Mezun	10	2,9
	Doktora (Devam Ediyor)	242	70,3
	Doktora Mezun	46	13,4
Kadro türü	50d (Enstitü Kadrosu)	189	54,9
	33a (Fakülte Kadrosu)	155	45,1
İlk atama Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP)	Evet	87	25,3
	Hayır	257	74,7
Bağlı bulunulan enstitü	Fen Bilimleri	75	21,8
	Sosyal Bilimler	157	45,6
	Sağlık Bilimleri	59	17,2
	Eğitim Bilimleri	53	15,4
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	22	6,4
	1-3	126	36,6
	4-7	163	47,4
	8+	33	9,6
Toplam		344	100

Çalışmanın konusu olan araştırma için ana kütle (çalışma evreni) olarak Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlisi pozisyonunda çalışan akademisyenler seçilmiştir. Araştırmanın yapıldığı tarih aralığında (04.01.2017-30.05.2017) bu üniversitede toplam araştırma görevlisi sayısı 946 kişidir. Bu çalışma evrenine Tıp Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakültesi dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla her iki fakülte çalışma evreni dışında bırakıldığında diğer fakültelerde görev yapan araştırma görevlisi sayısı 483 olarak belirlenmiş ve böylece bu çalışma evreninin tamamı örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Mowday vd.'ne (1979) ait tek boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Mowday vd.'ne ait tek boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinali 15 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, toplamda 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeğine yer verilmiştir. Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen,

Türkiye’de ise Kalağan (2009) tarafından Türkçeye dilsel eşdeğerliği sağlanarak uyarlanan üç boyutlu örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır.

IV. Analiz ve Bulgular

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmıştır. 0,90 ve 1,00 arasındaki KMO değerinin iyi bir değer olduğu bilinmektedir. 344 kişilik örneklem grubunun yeterli olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin açımlayıcı faktör analizinde 344 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO=,958 ve Bartlett's Test of Sphericity=6781,468 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tümüne ait Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0,74$, olarak bulunmuştur. Ayrıca YEM analizi gerçekleştirilmeden önce veri setinin çok değişkenli analizler için gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığı kontrol edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Alınan Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

Değişken	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. İşlemsel adalet	1						
2. Etkileşimsel adalet	,848**	1					
3. Dağıtımsal adalet	,695**	,684**	1				
4. Bilişsel sinizm	-,684**	-,686**	-,634**	1			
5. Duyuşsal sinizm	-,581**	-,623**	-,612**	,683**	1		
6. Davranışsal sinizm	-,518**	-,538**	-,503**	,598**	,653**	1	
7. Örgütsel bağlılık	,452**	,486**	,552**	-,463**	-,505**	-,423**	1

** $p<0,01$

Araştırmanın alt problemlerinden biri, “Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti), örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm) ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden

alınan puanlar arasındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 2). Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet bileşenleri (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet) ile örgütsel sinizm bileşenleri (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları azalmaktadır.

Örgütsel adalet bileşenleri (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet) ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır. Örgütsel sinizm bileşenleri (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları azalmaktadır.

A. Aracılık Testine Yönelik Bulgular

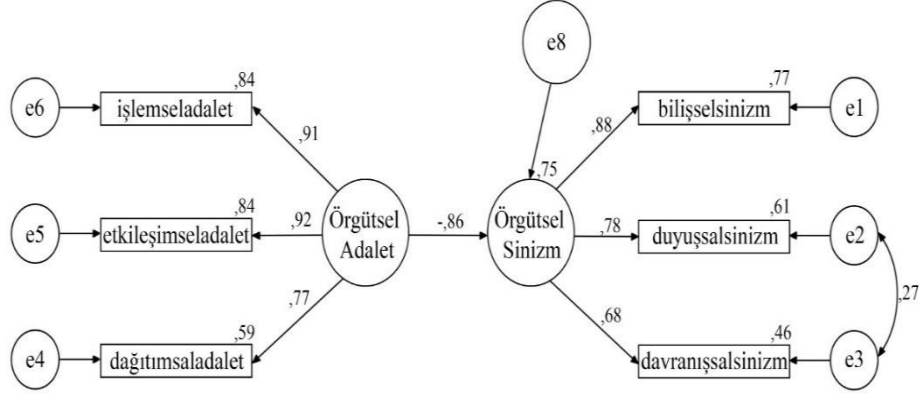
Araştırmanın bir diğer alt problemi, “Örgütsel adalet algısı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile örgütsel sinizm davranışı (bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm) arasında örgütsel bağlılığın aracı rolü var mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme cevap bulmak için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi temel alınmıştır. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için üç ayrı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.

- i. H1: Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır
- ii. H2: Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.
- iii. H3: Örgütsel bağlılığın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.
- iv. H4: Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Baron ve Kenny (1986), aracılık etkisinden söz edilebilmesi için şu üç durumun bulunması gerektiğini belirtmişlerdir:

- i. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken (örgütsel sinizm) üzerinde etkisi olmalıdır.
- ii. Bağımsız değişken ile (örgütsel adalet) aracı değişken (örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişkisi olmalıdır.
- iii. Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Birinci durum, yukarıda korelasyon değerlerinin gösterildiği Tablo 3’de incelenmiştir. İşlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, Baron ve Kenny’nin belirttiği birinci durum karşılanmıştır. Belirtilen diğer durumları için ise Şekil 2 ve Şekil 3’de gösterilen üç ayrı model geliştirilmiş ve bu modeller test edilmiştir.

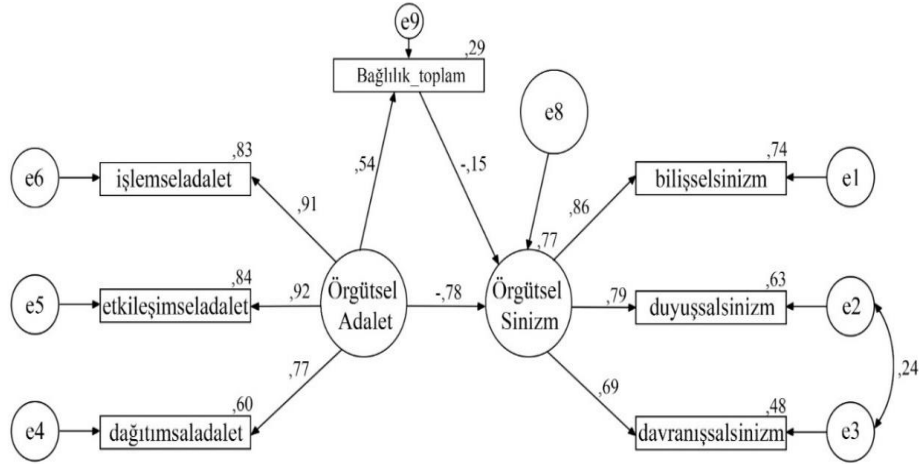


Şekil 2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Geliştirilen YEM Modeli

Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndexleri

İndeksler	Değer	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	3,41	Kabul Edilebilir	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	,97	İyi	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	,93	İyi	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	,98	İyi	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	,98	İyi	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	,97	İyi	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	,98	İyi	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$
RMSEA	,85	Orta Dereceli Uyum	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	,02	İyi	$\leq ,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$

Şekil 2' deki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği birinci durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri incelenmiş ($\chi^2=23,924$; $sd=7$; $\chi^2/sd=3,41$; $CFI=.988$; $GFI=.977$, $AGFI=0,932$, $RMSEA=.085$; $SRMR=.0284$) ve veri setinin test edilen model ile mükemmel düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmıştır (Bollen, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Tanaka ve Huba, 1985). Modelde, örgütsel adaletin ($\beta=-0,86$; $t=-6,11$; $p<0,01$) örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel adalet (işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet), örgütsel sinizmdeki değişimin yaklaşık %86'sını açıklamaktadır. Bu bağlamda H1 hipotezi sınanmış ve doğru bir önerme olduğu kabul edilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünü Test Etmek İçin Geliştirilen İkinci YEM Modeli

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndexleri

İndeksler	Değer	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	4,60	Kabul Edilebilir	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	,95	İyi	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	,89	Kabul Edilebilir	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	,96	İyi	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	,97	İyi	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	,95	İyi	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	,97	İyi	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$
RMSEA	,10	Orta Dereceli Uyum	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	,03	İyi	$\leq ,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$

Şekil 3'deki modelde, örgütsel adalet bağımsız, örgütsel sinizm bağımlı ve örgütsel bağlılık ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu model ile Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği ikinci durum test edilmiştir. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri incelenmiş ($\chi^2=50,690$; $sd=11$; $\chi^2/sd=4,60$; $CFI=0,974$; $GFI=0,958$, $AGFI=0,972$, $RMSEA=0,103$; $RMR=,819$; $SRMR=,0373$) ve veri setinin test edilen model ile mükemmel düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmıştır (Bollen, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Tanaka ve Huba, 1985). Şekil 3'deki modelde yer alan yollara ait standardize edilmiş beta değerleri Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin Test Edilmesi ile Elde Edilen Yol Katsayıları

Etki	Örgütsel adalet (β)	Örgütsel bağlılık (β)	R ²
Doğrudan Etki			
Örgütsel bağlılık	0,543***	-	0,30
Örgütsel sinizm	-0,780***	-0,151***	0,77
Dolaylı Etki			
Örgütsel bağlılık	-	-	
Örgütsel sinizm	-0,093***	-	
Toplam Etki			
Örgütsel bağlılık	0,543	-	
Örgütsel sinizm	-0,868	-0,151	

*** $p < 0,01$

Şekil 3'de yer alan modelde, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,80$; $t=6,56$; $p < 0,01$), örgütsel sinizme ise doğrudan negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-0,399$; $t=-4,72$; $p < 0,01$) bir etkisi bulunmaktadır.

Modelde, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet bileşenlerinin oluşturduğu örgütsel adalet değişkeni, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmdeki değişimin yaklaşık %86'sını açıklamaktadır. Birinci modelde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında bulunan %86 düzeyinde negatif etki düzeyi, örgütsel bağlılığın aracılık rolü denenmesi ile %78 seviyesine düşmüştür. Bu durumda örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında kısmı aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bu bağlamda H2, H3, H4, hipotezleri sınanmış ve doğru önermeler olduğu kabul edilmiştir.

V. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, Atatürk Üniversitesi bünyesinde görev yapan araştırma görevlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve örgütsel bağlılığın bu iki değişken arasında nasıl bir aracılık rolü oynadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında araştırma soruları istatistiksel olarak analiz edilmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti), örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin düzeyine bakılmıştır. Bu probleme cevap bulmak için örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir ve elde edilen bulgulara göre, örgütsel

adalet bileşenleri (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet) ile örgütsel sinizm bileşenleri (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel sinizm puanlarının azalma gösterdiği gözlenmiştir.

Örgütsel adalet bileşenleri (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet) ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır. Örgütsel sinizm bileşenleri (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık puanları arttıkça örgütsel sinizm puanları azalmaktadır.

Araştırmamızın en önemli bir diğer alt problemi “Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm davranışı arasında örgütsel bağlılığın aracı rolünün var olup olmadığı” yönündedir. Bu alt probleme cevap bulmak için Bron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi temel alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırma sorularını test etmek için iki ayrı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.

Birinci modelde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin var olup olmadığı test edilmiş ve modelin uyum değerlerinin standartları karşıladığı görülmüştür. Bu modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği birinci durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri incelenmiş ($\chi^2=23,924$; $sd=7$; $\chi^2/sd=3,41$; CFI=,988; GFI=,977, AGFI=0,932, RMSEA=,085; SRMR=,0284) ve veri setinin test edilen model ile mükemmel düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmıştır (Bollen, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Tanaka ve Huba, 1985). Modelde, örgütsel adaletin ($\beta=-0,86$; $t=-6,11$; $p<0,01$) örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel adalet (işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet) örgütsel sinizmdeki değişimin yaklaşık %86'sını açıklamaktadır. Bu bağlamda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci modelde ise örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın rolü ortaya konmuştur. Modelde, örgütsel adaletin ($\beta=-0,78$; $t=2,92$; $p<0,01$), örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel adalet örgütsel sinizmdeki değişimin yaklaşık %78'ini açıklamaktadır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ($\beta=0,54$; $t=4,72$; $p<0,01$), pozitif yönlü ve anlamlı bir etki söz konusudur. Bu bağlamda H2, H3, H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık kısmi aracılık etkisi göstermiştir.

Örgütsel bağlılığın modele dâhil edilmesi ile örgütsel adaletin örgütsel sinizm ile olan doğrudan ilişkileri bir miktar azalmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak model kapsamında çalışanlar örgütlerinde adalet algıları negatif yönde olduğu zaman sinizm duygularında artış gözlenmiştir. Bu sinik tutumlar devamlılığında ise çalışanların örgütleri ile bağlarını yitirdikleri gözlenmiştir. Araştırma kapsamında Atatürk Üniversitesinde görev yapan araştırma görevlileri literatürde yapılan çalışmalarını destekleyen cevaplar vererek modeli doğrulamışlardır. Haketmedikleri ya da adaletsiz olduğunu düşündükleri davranışlar karşısında örgütlerine yönelik tutumlarının negatif olacağını ve sonuç olarak da bağlarının kopacağı yönünde kanaat bildirmişlerdir.

Daha spesifik olarak değerlendirilecek olursa, Atatürk Üniversitesi bünyesinde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algıları orta seviyede, örgütsel sinizm düzeyleri daha düşük seviyede ve en son olarak da örgütsel bağlılıkları orta-üst seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim Fakültesinde görev yapan araştırma görevlilerinin diğerlerine nazaran örgütsel adalet algıları zayıf ve buna bağlı olarak da örgütsel sinizm düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar ileride yapılacak olan araştırmalarda sebeplerine inilerek irdelenmelidir. Araştırma görevlilerinin anket üzerinden alınan verilerde en fazla hemfikir oldukları konular “Çalıştığım kurumda devam edebilmek için, mesleğimle ilgili hemen hemen tüm görevlendirmeleri kabul ederim” ile ilgili soruya vermiş oldukları zayıf puanlardır. Ayrıca “Çalışma programım adildir”, “Yöneticim tarafından iş gereği alınan kararlar ön yargılı değildir” sorularına vermiş oldukları cevaplar da yine düşük puanlanmıştır. Buradan hareketle etkileşimsel adalet algısının düşük çıktığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Yapılan bu çalışma sonunda örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel olarak eğitim alanında yapılan bu çalışmanın farklı üniversitelerde veya farklı alanlarda uygulanması önerilebilir. Ayrıca literatürde bulunan farklı örgütsel değişkenler de modele dâhil edilerek araştırma yapılabilir. Yine örneklem dışında bırakılan Tıp Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakülteleri bazında da bu araştırma yapılabilir. Sonuçların karşılaştırılması yönünden böyle bir çalışmanın faydalı olacağı düşünülmelidir.

Diğer bir öneri de, araştırma görevlilerine görev dağılımı yapılırken görevlerin adaletli olarak dağıtılmasına özen gösterilmesi gerektiğidir. Fakültelerde iş bölümü yapılırken iş yüküne göre adil davranılmalıdır. Akademik örgütlerin tümünde örgütsel sinizme yol açabilecek olan durumların (çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, örgüt kültürü, mesleğe ilişkin tutumları, özlük haklarının güçlendirilmesi vb.) ortadan kaldırılması için çaba gösterilmelidir.

Kaynaklar

- Ahmadi, F. (2014). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, T.D. ve Rush M.C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and A Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 247-260
- Altınöz, M., Çöp, Ş. ve Sığındı, T. (2011). ”Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21).
- Ambrose, M. L., ve Schminke, M. (2007). “Examining Justice Climate: Issues of Fit, Simplicity, and Content”. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in Multi Level Issues* (Vol. 6, pp. 397-413). Oxford, England: Elsevier.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., ve Cartier, P. (2000) “An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates”, *Personnel Psychology*, 53(2), ss.275-297.

- Balık, Z. S. (2013). Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağcı, Z. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19),63-184.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Begley, T.M. ve Czajka, J.M. (1993). “Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on the Job Satisfaction, Intent to Quit and Health Following Organizational Change”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Bernerth, Jeremy B. J., Achilles A. A., Feild, H.S. ve 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.
- Blakely, G., Andrews, M., ve Moorman, R. (2005). “The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Business Psychology*, 20(2), 259-273.
- Bollen, K. A. (1989). “A new Incremental Fit Index For General Structural Equation Models”. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Bozkurt, E. (2015). Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve 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.
- Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1993). “Alternative Ways of Assessing Model Fit”. Sage Focus Editions, 154, 136-136.
- Chughtai, A. A. ve Zafar S. (2006). “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64
- Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9–16.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., ve Ng, K. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cooper, C. L, & Robertson, I. T. (1997). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1996: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.C., ve Rupp, D.R. (2001). “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 291-306.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J. ve Scheck, C.L. (1997). A test of job insecurity's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 343-360.
- Ferris, K. R., (1981). Organizational Commitment and Performance in a Professional Accounting Firm, *Accounting, Organizations and Society* pp. 317-325.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, Türkiye
- Folger, R., ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resources Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Sindhu, M. I., Ahmad, H. M. ve Hashmi, S. H., (2017) Leader-Member Exchange Relationship and Organizational Justice: Moderating Role of Organizational Change (2017). *International Journal of Organizational Leadership* 6: 276-282.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanter, D. L., ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kılıç, Ş. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Keçiören ilçesi örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- King, R.C. ve Sethi, V. (1997), "The Moderating Effects of Organizational Commitment on Burnout in Information Systems Professionals", *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, pp. 86-96.
- Kutanis, R. Ö. ve Dikili, A. (2010). "Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizizm". (Ed.) M. Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayıncılık, 267-285.

- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009). "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Etkiler mi? Bir Örnek Olay", 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 693-699.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Leow, K. L. ve Khong, K. W. (2009). "Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (Imx) Among Auditors in Malaysia". *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161-198.
- Martin, C. L. ve Bennett, N. (1996). "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment.", *Group & Organizational Management*, 21(1), 84-104.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol: 1, 61-89.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 14, ss.224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology Of Commitment*, New York: Absenteeism And Turnover, Academicpres.
- Niehoff, B P. ve Moorman, R. H. (1993). "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Özgen, F. Ö. (2016). *Örgütsel adalet ve sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Price, J.L. ve Muller. C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*, Ma: Pitman, Marsfield.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, F. M., ve Qurashi, F. (2016). "Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment", *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188-196.

- Rodell, J. B., ve Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94, 989–1002
- Rusbult, C.E., ve Martz, J.M. (1995). Remaining in a abusive relationship: An investment model analysis of nonvoluntary dependence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 558-571.
- Schaubrock, J. and Ganster, D. (1991). ‘Beyond the call of duty: A field study of extra-role behavior in voluntary organizations’, *Human Relations* 44(6): 569-572.
- Stone, E. F., Hollenbeck, J. R. (1989) “Clarifying Some Controversial Issues Surrounding Statistical Procedures for Detecting Moderator Variables: Empirical Evidence and Related Matters”, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 3-10.
- Suliman, A. (2002). "Is It Really A Mediating Construct?: The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship", *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.
- Tanaka, J. S., ve Huba, G. J. (1985). “A fit Index For Covariance Structure Models Under Arbitrary GLS Estimation”. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Tompson, H.B., ve Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: testing a mediated model. *Journal of Management*, 23 (4), 583-601.
- Toker, B. (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tokgöz, N. (2011). “Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tremblay, M. S., Colley, R. C., Saunders, T. J., Healy, G. N., ve Owen, N. (2010). Physiological and health implications of a sedentary lifestyle. *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism*, 35(6), 725–740.
- Tsai, K.L. (2015). *The Roles of Organizational Justice and Cynicism in Employee Affective Commitment to Change*. University of Nebraska at Omaha. Department of Psychology.
- Tubbs, M. E., ve Dahl, J. G. (1991). An empirical comparison of self-report and discrepancy measures of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 708–716.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L. ve Kostova, T. (1995), “Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences”, *Group and Organization Management*, 20, 210-226.
- Wang, X., Liao J., Xia D. ve Chang T. (2010) “The Impact of Organizational Justice on Work Performance-Mediating Effects of Organizational Commitment and LeaderMember Exchange” *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., ve Austin, J.T. (2000). “Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates”, *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.

- Witt, A. L. ve Wilson J. W. (1991), "Moderating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Equity and Extra-Role Behaviors," *Journal of Social Psychology*, 131 (2) 247-252.
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 35, 301-313.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3–16.