

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Sporda Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*

Murat TERLEMEZ¹

¹ Altınbaş Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul
muratterlemz@gmail.com ORCID ID: 0000-0003-2305-061X

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 21.06.2023 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 13.11.2023

Terlemez, M. (2023). Sporda Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 197-212.

Öz

Bu çalışmanın amacı, spor sektöründe çalışan beyaz yakalıların örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkilerinin incelenmesidir. Alan yazın taraması ile başlayan araştırmada elde edilen analiz sonuçları ve bulgulara yer verilmiştir. Spor sektöründe çalışan beyaz yakalıların örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişkiler ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel adalet algısı ile modere edilip edilmediği analiz edilip yorumlanmıştır. Analiz neticesinde tüm değişkenlerin normal dağılıma uyduğu gözlemlenmiş olup varsayımlar sağlandıktan sonra ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı etkisinin analizi ile elde edilen sonuçlar çerçevesinde, örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif doğrusal anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif doğrusal anlamlı ilişki bulunduğu, örgütsel muhalefet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin birlikte örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde yordandığı da görülmüştür. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adaletin moderatör etkisi analizi ile elde edilen inceleme sonuçlarında ise örgütsel sinizm ve örgütsel adalet modele anlamlı katkı sağlarken ortak etkileşim etkisinin anlamlı bir katkı sağlamadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Örgütleri, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet

* Bu çalışma, Murat Terlemez tarafından Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalında Dr. Öğretim Üyesi Büşra Alparslan Özçeker danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Spor Örgütleri Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

The Effect of Organizational Cynicism, Organizational Justice and Organizational Dissent Levels of White-Collar Employees in Sports on Organizational Commitment

Abstract

The aim of this study is to examine the effects of organizational cynicism, organizational justice and organizational opposition levels on organizational commitment of white-collar workers working in the sports sector. The study started with a literature review and included the results and findings of the analysis obtained from the research. It was analyzed and interpreted whether the organizational commitment levels of white-collar employees working in the sports sector differ according to variables by organizational cynicism, organizational justice, and organizational opposition. It was analyzed and interpreted whether there were any relationships between them, the moderation level of the perception of organizational justice and the relationship between organizational cynicism and organizational commitment. Analysis of the results showed that the assumptions met, and therefore hierarchical regression analysis. As a result, we observed that all the variables comply with normal distribution. Analysis of the predictive effect of organizational cynicism and organizational justice on organizational commitment results showed a negative linear significant relationship between organizational cynicism and organizational commitment levels. There was positive, linear and significant relationship between the participants' organizational justice levels and organizational commitment levels, yet no significant relationship between the levels of organizational opposition and organizational commitment. There was significant relationship between organizational cynicism and organizational justice levels. Organizational cynicism and organizational justice together significantly predicted organizational commitment. The results obtained by the moderator effect analysis of organizational justice on the relationship between organizational cynicism and organizational commitment, revealed that while organizational cynicism and organizational justice contributed significantly to the model, common interaction effect did not make a significant contribution.

Keywords: Sports Organizations, Organizational Commitment, Organizational Cynicism, Organizational Justice, Organizational Opposition

1. Giriş

Bu çalışmada; spor sektörünün içerisinde yer alan spor kulüpleri, spor tesisi, sahası ve salonları, spor federasyonları, spor kuruluşları, spor organizasyon, eğlence, turizm, kültür, rekreasyon ve etkinlikleri, sportif faaliyetli işletmeler, spor eğitimi, spor sağlık birimleri, spor ürün, teknoloji, hizmet reklam, tutundurma ve pazarlaması, spor bakanlığı ve belediye spor birimleri, spor müdürlükleri ve spor medya-iletişim-halkla ilişkiler gruplarında görev alan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma, sadece yurt içindeki spor sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgütleri ile sınırlıdır. Spor sektöründe görev alan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının birden fazla değişkeni etkilediği görülmektedir. Sporda örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel

muhalefet kavramlarının bir arada incelendiği herhangi başka bir çalışmanın olmayışı bu araştırmayı yeni bulgular ışığında alan yazın için önemli hale getirmektedir.

1.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Sinizm, bir bireyin grup, oluşum, ideoloji, sosyal kuruma veya geleneğe karşı güvensizliği olarak tanımlanmakta olup küçümseme davranışını da içine alan, ayrıca ümitsizlik, hayal kırıklığı ve engellenmeyi de barındıran bir tutum olarak belirtilmektedir (Andersson, 1996). Bireylerin sadece kendi çıkarlarını göz önünde bulundurduğuna, çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulduğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarları doğrultusunda hareket eden bireyler olarak gören kimseye "sinik" ve bu düşünceye ise "sinizm" adı verilmiştir (Andersson vd., 1997). Örgütsel sinizm kavramı ise, bireyin görev aldığı kuruma karşı geliştirdiği olumsuz tutumu olarak açıklanmaktadır (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmin, bir örgütün dürüstlük noktasında eksik kaldığına dair inançtan oluştuğu ve bu inancın, fazlasıyla negatif yönde duygusal tepkiyle karşılaştığında itibar zedeleyici davranışlara yol açtığı belirtilmiştir (Abraham, 2000). İleri seviyede örgüte bağlılık hissi ile çalışanlar, örgütte sadık bir biçimde çalışmayı ve örgütün önemli bir çalışanı olarak devam etmeyi istemektedirler (Porter vd., 1976). Çalışanın olumsuz tutum sergilemesiyle birlikte ortaya çıkan sinizm, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bağlılığı olumsuz yönde etkileyen sinizmin ortaya çıkması iş yoğunluğu, fazla çalışma saatleri, etkili olmayan yönetim stilleri, örgütlerin küçülmeye gitmeleri gibi sebeplere bağlanabilmektedir. Bu sebeplerle birlikte, yönetim ve çalışan arasındaki duygusal hissizlik, aldırılmazlık, önem vermeme ya da önem eksikliği ve vurdumduymazlığın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Dean vd., 1998; Abraham, 2000; Wanous vd., 2000; Güzeller & Kalağan, 2008; Kalağan, 2009). Örgütsel bağlılık, çalışanlarla örgütler arasındaki psikolojik bağlantı olarak belirtilmekte ve çalışanların görev yaptıkları örgütlerinin amaç ve kurallarını benimseme düzeyi ve kurumlarına karşı duygusal bağlılık ile kurumda çalışmayı sürdürme düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Allen & Meyer, 1996).

1.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet

Adalet kavramı, doğruluk ve haklılığın ifade edilmesi olarak belirtilmekte ve adalet kavramının kökü olan "adl" kelimesinden türetilmiş olup İngiliz dilindeki "justice" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Justice kelimesinin kökünü oluşturan "just" kelimesi, düzen veya sistemin verimli işlemesi için gerekenlerin uygulanması olarak açıklanmaktadır (Kaya, 2008). Örgütsel adalet kavramı ise yönetimin adil davranma durumunun tanımlanması için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999; Colquitt vd., 2001). Örgütsel adalet, "çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri / sahip oldukları adalet algıları ve kendilerine hangi derecede adaletli tutum sergilendiğine dair inançları" olarak tanımlanmıştır (Greenberg, 1996). Çalışanların hak ve ödül sistemlerine adil bir yaklaşımla ulaşabilmelerine ilişkin algılar ile örgütteki kurallar bütünüünün uygulanma biçimi olarak bilinen dağıtımsal adalet ve çalışanlar arasında oluşan bireylerarası davranış algıları olarak bilinen etkileşimsel adalet örgütsel adaleti ortaya çıkarmaktadır (Folger & Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Bir başka tanımda ise örgütsel adalet, örgütlerin kendi içlerinde çalışanları ve örgütleriyle ilgili verdikleri uygulama ve kararlarının çalışan bireyler tarafından pozitif biçimde

algılanması olarak belirtilmektedir. Örgütlerin özellikle ücret politikasının, ödül sistemi ve uyarıların, terfi basamaklarının nasıl planlandığı ile ilgili uygulamaların çalışanlara ne biçimde söylendiğinin algılanma şekli olarak da tanımlanmaktadır (İçerli, 2010).

Muhalefet kavramının kelime anlamı bir görüş, eylem, tutum ve davranış gibi durumlara karşı ve aykırı olma anlamı taşımaktadır (TDK, 1998). Örgütsel muhalefet ise, iş görenin kendisine karşı ötekileştirildiği hissini doğmasıyla birlikte örgüt hakkında ihtilaf derecesinde muhalif bir yaklaşımını kapsama alanına alan, çok çeşitli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Kassing, 1998). Diğer bir tanımlamayla örgütsel muhalefet, bireylerin örgüt uygulamalarıyla ilgili uygunsuzluğu olan durumu özgürce ifade edebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sadykova & Tutar, 2014). Alan yazında, örgütsel muhalefet tanımlamalarında birçok ortak boyutlar ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar:

- Örgütsel muhalefetin tatminsizlik sonucunda ortaya çıkması,
- Ontolojik bakımdan olumsuzluğu,
- Eleştirilen örgüt politikasına karşı başka bir pozisyonun arkasında olmayı gerektirmesi,
- Açık bir protesto ve bir itirazı zorunlu hale getirmesi

temelinde uyuşmazlıkların ve karşıt görüşlerin ortaya çıkarılması ve örgütsel düzeyde adaleti sağlama gibi boyutlar olarak belirtilmektedir (Avery & Quinones, 2002).

1.3. Spor Örgütleri

Spor, insanoğlunun hareket ile varoluşu noktasında ortaya çıkan, hareket etmek, savaş, askeri talim, eğlenmek, boş vakitleri değerlendirmek için bir hazırlık, eğitim ve ülkeler arası mücadele gibi başkaca amaçlarla çeşitli alanlara aracılık etmiştir (Sönmez & Sunay, 2004). Sporun tanımına gelince spor kavramının, *desport* kelimesinin kısa halinden oluştuğu ve oluşan bu kelimenin de oyun, oyalanma ve rutin işlerden uzaklaşma anlamında kullanıldığı belirtilmiştir (Voight, 1998). Genel anlamıyla "başarı", yönetimin bütünlüğünü oluşturan unsurların bir araya gelmesi ve aynı zamanda yerine getirmeleri gereken fonksiyonlarını sürdürmelerinden; "spor örgütlerinde başarı" ise, "spor yönetimi" kavramından oluşmaktadır (Devecioğlu 2002). İnsanları sosyal bakımdan düzenleyen, farklı spor organizasyonları oluşturan kuruluşların tamamı spor örgütlerini oluşturmaktadır. Spor örgütleri hem devlet hem de özel örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor örgütlerine fazlasıyla büyük ölçekli görevler düşmektedir. Bunların en başında sporu yaygın hale getirmek gelir. Spor örgütlerinin önemli amaçları arasında çeşitli spor branşlarında hizmetler vermek, insana ve topluma fayda sağlamak gibi amaçlar yer almaktadır (Ramazanoğlu vd., 2003).

Alan yazın taraması spor örgütleri için, desteklenen çalışmalarla örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm kavramlarının önemli yer tuttuğunu göstermektedir. Alan yazında yapılan spor örgütlerinin bağlılık çalışmalarından birini yürüten Alev'in (2018), spor il temsilcilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırması sonucunda, basketbol federasyonunda görevli olarak çalışan il temsilcilerinin örgütsel

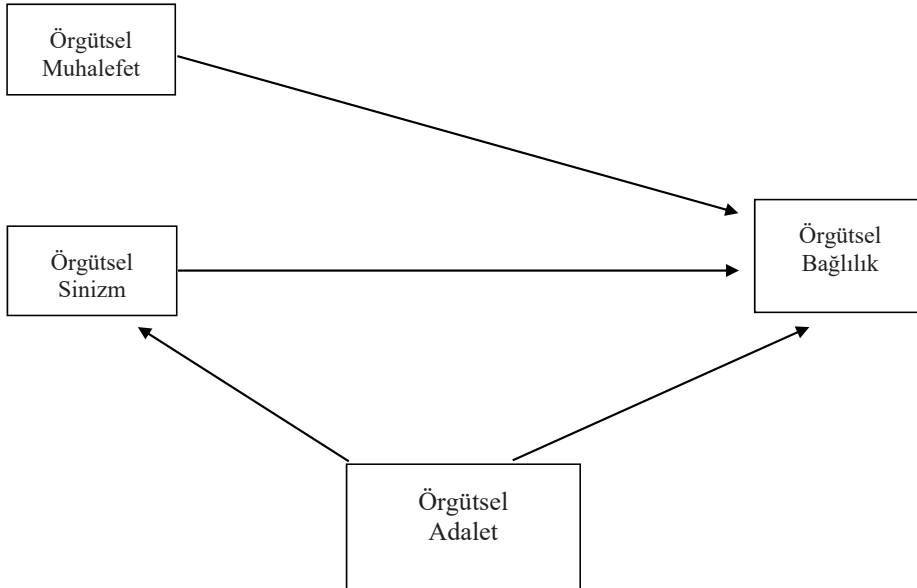
bağlılık düzeylerinin yaş durumlarına, eğitim durumlarına ve kendi görev tercihlerine göre anlamlı olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık açısından yapılan diğer bir çalışma da Demir (2012)'in gerçekleştirdiği incelemedir. Bu çalışmada, spor örgütlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üstüne incelemeye katılım sağlayan yöneticilerin cinsiyetleri ile örgüte olan duygusal bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunurken, devam ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır. Görev değişkenine göre, devam ve duygusal bağlılık konusunda ilve şubeyöneticileri arasında anlamlı farklılık gözlemlenirken, normatif bağlılıklarında anlamlı bir farka rastlanılmamıştır. Spor örgütlerinde yöneticilerin kurumlarında geçirdikleri süreler ile duygusal ve devam bağlılıkları davranışları arasında anlamlı fark bulunurken, normatif bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlanılmamıştır. Ceyhun ve Malkoç (2017), spor işletmelerinde görev alan çalışanların genel sinizm seviyelerini inceledikleri araştırmada, demografik değişkenlerden yaş faktörünün duyuşsal ve bilişsel sinizmi etkilediği saptamıştır. Çalışanlardan evli olanların bilişsel sinizm seviyelerinin bekar olanların sinizm seviyelerine göre daha düşük olduğu görülmüştür.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışma "ilişkisel tarama" çerçevesinde açıklayıcı bir araştırma modeline sahip olarak örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- **H₁** Örgütsel sinizm örgütsel adalet ve örgütsel muhalefeti; örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordamaktadır.
- **H₂** Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi örgütsel adalet algısı modere etmektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini yurt içindeki spor sektöründe çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Bu çalışmada "ilişkisel tarama" modeli çerçevesinde, kolayda örnekleme yöntemiyle dağıtılmış olan anket uygulanmıştır. 10.06.2022 ile 02.01.2023 tarihlerinde yapılan anket uygulamalarında 224 adet geçerli anket formu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında çalışmada;

- %31,3'ü (70 katılımcı) kadın,
- %68,3'ü (153 katılımcı) erkek

olmak üzere toplam 224 katılımcı yer almaktadır.

Katılımcıların;

- %66,5'i (149 katılımcı) bekâr,
- %33,5'i (75 katılımcı) evli,
- %30,8'i (69 katılımcı) 18-25 yaş aralığında,
- %48,7'si (109 katılımcı) 26-35 yaş aralığında,
- %17,4'ü (39 katılımcı) 36-45 yaş aralığında,
- %3,1'i (7 katılımcı) 46-55 yaş aralığında,
- %74,6'sı (167 katılımcı) 1-5 yıl,
- %17,9'u (40 katılımcı) 6-10 yıl,
- %4,9'u (11 katılımcı) 11-15 yıl,
- %1,8'i (4 katılımcı) 16-20 yıl,
- %0,9'u (2 katılımcı) 21 yıl ve üzerinde

çalışma süresine sahiptir.

Araştırmanın kısıtlılıklarını ise, katılımcı sayısının az olması, kadın erkek sayılarının eşit olmaması ve kurumsal olmayan spor örgütlerine ulaşamaması olarak sayabiliriz.

2.3. Veri Toplama Araçları

Örneklem grubuna çevrimiçi sistem üzerinden dağıtılan anket kartopu yöntemiyle uygulanmıştır. Dört bölümden oluşan anketin ilk bölümünde;

1. Cinsiyet (kadın, erkek),
2. Yaş (18-55),
3. Medeni durum (evli, bekâr),
4. Çalışma yılı (1-21 yıl ve üzeri)

olmak üzere dört soruluk demografik bilgi formu yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, spor sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Brandes, Dhalwadkar ve Dean'e (1999) ait, geçerlilik-güvenirliliğini ($\alpha=0.93$) ve Türkçe uyarlamasını Kalağan'ın (2009) yaptığı on üç maddelik "örgütsel sinizm ölçeği" kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, spor sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Meyer, Allen ve Smith'e (1993) ait, Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmasının Dağlı vd., (2018) tarafından yapıldığı; on sekiz maddelik "örgütsel bağlılık ölçeği" yer almaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde, spor sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Niehoff ve Moorman'a (1993) ait, geçerlilik-güvenirliliğini ($\alpha=.96$) ve Türkçe uyarlamasını Polat'ın (2007) gerçekleştirdiği yirmi maddelik anket ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha %96 güven aralığında, anlamlılık ise $p<.05$ düzeyinde çift yönlü biçimde değerlendirilen "örgütsel adalet ölçeğinin" kullanılması uygun görülmüştür.

Anketin beşinci bölümünde ise, spor sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Özdemir'e (2010) ait on yedi maddelik anket ile gerçekleştirilen analizde ölçekte yer alan maddelerin tümünün faktör yükünün 35'in üzerinde çıktığı "muhalefet davranış ölçeği" kullanılmıştır.

2.4. Veri Analizi

Söz konusu araştırmada öncelikle verilerin normal dağılım durumları incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $+2$ değeri arasında olduğu ve normal dağılıma uyduğu gözlemlenmiştir. Varsayımlar sağlandıktan sonra sinizm ve adalet ile bağlılık değişkeninin ilişkisinin sınanması için hiyerarşik regresyon, sinizm ile bağlılık ilişkisinde adalet algısının moderasyonunun sınanması için ise moderasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel analizler SPSS Statistics 22.0 (IBM, 2022) programında yapılmıştır.

3. Bulgular

Spor sektöründe görev alan beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Hiyerarşik regresyonun diğer bir varsayımı olarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ve modele sonradan dahil olacak bağımsız değişkenlerin önceden dahil olacağı bağımsız değişkenler ile anlamlı bir doğrusal ilişki olması gerekmektedir. Bu bağlamda, yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde;

- Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.40$, $p<.001$),
- Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.43$, $p<.001$) ve
- Örgütsel muhalefet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r=-.04$, $p>.050$).

Sonuç olarak örgütsel muhalefet bağımsız değişkeni varsayımı karşılayamadığı için modelden çıkarılmıştır. Daha sonra modele ilk önce dahil edilecek örgütsel sinizm ile ikinci adımda eklenecek örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-.71$, $p<.001$). Örgütsel sinizmin tek başına örgütsel bağlılığı yordadığı, örgütsel sinizmle beraber örgütsel adaletin de örgütsel bağlılığı yordadığı ortaya çıkmıştır.

Birinci adımda, örgütsel sinizmin tek başına örgütsel bağlılığı yordadığı model, ikinci adımda ise örgütsel sinizmle beraber örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yordadığı model sonucu tablo 1' de gösterilmiştir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Yordayıcı Etkisi Hiyerarşik Regresyon (N=224)

	R^2	F	p	β	t	p
Örgütsel Sinizm	.16	41.31	.000		44.20	.000
				-.40	-6.42	.000
Örgütsel Sinizm	.20	27.43	.000		12.63	.000
				-.19	2.20	.028
Örgütsel Adalet				.29	3.40	.001

*Bağımlı Değişken=Örgütsel Bağlılık

Yapılan analiz neticesinde;

- Örgütsel sinizmin tek başına örgütsel bağlılığı yordadığı birinci model anlamlıdır ($F(1,223)=41.31$, $p<.001$) ve örgütsel sinizm tek başına modeldeki değişimin %16'sını açıklamaktadır.
- Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcılık etkisi incelendiğinde ise anlamlı bir etki tespit edilmiştir ($\beta=-.40$, $t=6.42$, $p<.001$).

- Örgütsel adaletin de dahil edildiği örgütsel sinizm ve örgütsel adaletin bir arada örgütsel bağlılığı yordadığı ikinci model anlamlıdır ($F(1,223)=27.43$, $p<.001$) ve örgütsel sinizm ve örgütsel adalet bir arada modelin %20'sini açıklamaktadır.
- İki yordayıcının bir arada olduğu modelde örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisi ($\beta=-.19$, $t=2.20$, $p=.028$) anlamlı olurken örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisi de ($\beta=.20$, $t=3.40$, $p=.001$) anlamlı olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel adalet algısı ile modere edilip edilmediğine dair yapılan analizde, ana yordayıcı değişken ile moderatör değişkenin standart skorları alınıp birbirlerinin çarpımı sonucu ortak etkileşim etkisi değişkeni oluşturulmuştur. Daha sonra, ana yordayıcı değişken, moderatör değişken ve ortak etkileşim etkisi değişkeni modele sırayla dahil edilerek moderatör etki incelenmiştir (IBM, 2022) (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2. Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Adaletin Moderatör Etkisi

	R^2	F	p	β	t	p
Örgütsel Sinizm	.16	41.31	.000		124.61	.000
				.40	6.42	.000
Örgütsel Sinizm	.20	27.43	.000		127.55	.000
				.20	2.20	.028
Örgütsel Adalet				.29	3.40	.001
Örgütsel Sinizm	.20	18.34	.000		106.26	.000
				.20	2.25	.025
Örgütsel Adalet				.30	3.43	.001
Ortak Etkileşim Etkisi				.034	.56	.571

Yapılan analiz neticesinde;

- Ana yordayıcı değişkenin (örgütsel sinizm), moderatör değişkenin (örgütsel adalet) ve ortak etkileşim etkisinin üçünün birden dahil olarak yordanan değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki moderatör etkinin incelendiği model anlamlıdır, ($F(3, 220)= 18.34$, $p<.001$) ve model yordanan değişkendeki değişimin %20'sini açıklamaktadır.
- Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet modele anlamlı katkı sağlarken (sırasıyla $\beta=.20$, $t=2.25$, $p=.025$ ve $\beta=.30$, $t=3.43$, $p=.001$) ortak etkileşim etkisinin anlamlı bir katkı sağlamadığı gözlemlenmiştir ($p>.050$).

Bu durumda, ortak etkileşim etkisinin modele anlamlı bir katkısı olmadığı için örgütsel adalet değişkeninin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör etkisi tespit edilmemiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Günümüz iş yaşamında, insana yönelik çalışmaların önemi gün geçtikçe artış göstermektedir. İnsan faktörünün işletmelere sağladığı önemli katkılar da yine insana verilen önem düzeyinden geçmektedir. Şirketler arası rekabet çerçevesinde dahi çalışan mutluluğu bir adım öne çıkmaktadır. Çalışan mutluluğu örgüte olan bağlılığı da arttırmaktadır. Bu sebeple, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasındaki olumlu katkıları, huzurlu ve mutlu iş ortamına bağlıdır. Bu hedef ve amaçlara ulaşmada örgütsel bağlılığın öneminin yanında olumsuz tavır ve tutumlar sinizm davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel sinizm çerçevesinde sergilenen sinik davranışlar ise örgütsel adalet noktasındaki davranış ve tutumlardan etkilenmektedir. Sporda görev alan beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin belirlenmesinin araştırılmasında ilişkisel tarama modelinden faydalanılmıştır.

Bu çalışma kapsamında sporda görev alan beyaz yakalı sinik tutum sergileyen çalışanların;

1. Örgütsel bağlılık tutumlarının düşüş göstereceği ve kurumuna karşı olumsuz duygular besleyeceği gibi yöneticilerine karşı olumsuz tutum içerisinde girebileceğinin de kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Çıkan bu sonucun alan yazın ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Alan yazında bireylerin örgütlerine karşı duydukları bağlılıkları ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve güçlü bağ olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalara baktığımızda (Wanous vd., 1994; Abraham, 2000; Eaton, 2000; Wanous vd., 2000) çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı gözlemlenmiştir. Abraham (2000), kişilik siniklerine işaret eder. Kişilik sinikleri iki sebepten ötürü diğer çalışanlardan daha az değer örtüşmesi yaşarlar. Bu sebeplerden ilki onların ahlaki üstünlükleri örgütsel yetkileri sorgulamaya doğru iter. İkincisi ise, doğuştan itibaren getirdikleri başkalarına güvenememe durumları onları diğerlerinden soyutlar ve böylece örgütün değerlerini bireylere en kolay ulaştırma yolu olan sosyalleşme biçimini kullanmalarını engellemiş olurlar (Abraham, 2000). Wanous vd.'nin (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek olanların örgütsel sinizm oranının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Abraham (2004), aynı çalışmayı sinizmi yüksek olan katılımcılara uygulamış ve bağlılığın oldukça düşük olduğunu bulmuştur. Bu bulguya dayanarak sinik tutum sergileyen çalışanların örgütsel adalet tutumlarının düşüş göstereceği ve adalete olan inançları noktasında olumsuz düşüncelere girmelerinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.
2. Örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel bağlılık algılarının artış gösterdiği, ayrıca, çalışanların örgütsel adalet algılarının zayıflamasının örgütsel sinizm davranışına negatif yönde etki ettiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın da zayıfladığı hipotezinin doğrulandığı görülmüştür. Alan yazına baktığımızda çalışanların örgütteki işleyiş ve bireyler arasındaki etkileşimleri adil bir biçimde algılamalarının örgütlerine karşı oluşan bağlılıklarını üst düzeye çıkarmakta olduğu görülmektedir (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). İş görenler örgütte adalet ve dürüstlüğe inanmadıkları zaman huzursuzluk, alınma, öfke ve zulüm gibi duygulara kapılmaktadırlar. Kapılma sonucunda iş gören; işe devamsızlık, hırsızlık ve düşmanlık duygularıyla karşı karşıya kalmaktadır (Kalağan, 2009). Çalışmalar sonucunda

örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki literatür ile uyumludur diyebiliriz. Bu bulguya dayanarak çalışanların örgütsel adalete olan inançları artış gösterdikçe örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir diye söyleyebiliriz. Yani kurumuna güvenen çalışan işine daha bağlı kalabilir. Yapılan araştırma sonucunda diğer çalışmalara ters düşecek şekilde adalet algısının sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkiyi modere etmiyor olmasının sebebi, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması ile örgütsel sinizm davranışına pozitif yönde etki etmesi ve örgütsel bağlılığı da güçlendirmesi şeklinde açıklanabilir.

3. Örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel adalet algılarının düşüş gösterdiği ortaya çıkmıştır. Alan yazına baktığımızda örgütte adalet ile iş görenlerin dürüstlük ve samimiyet gibi kavramların örgüt tarafından karşılanmamasıyla birlikte ortaya çıkan olumsuz bir tutum anlamında belirtilen örgütsel sinizm ile arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır (Altınöz vd., 2011). Bir başka çalışmada Dean vd. (1998), iş görenin örgütteki adaletsizlik algısı yüksek düzeyde ise, örgütsel sinizm düzeyinde de yükselmeler olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulguya dayanarak sinik tutum sergileyen çalışanların örgütsel adalet tutumlarının düşüş göstereceği anlamı çıkmakta olup adalete olan inançları noktasında olumsuz düşüncelere girebileceklerinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.
4. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adaletin moderatör etkisi analizinde ise sinizm ve adalet algısı bağlılığı yordamakta olduğu görülmüş olup adalet algısının da moderatör etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu analiz sonucunda, sinizm ve adalet algısının bağlılığı yorduyor olması çalışmanın beklentisini desteklemektedir.

Alan yazına göre çalışanların örgütteki işleyiş ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerini adil şekilde algılamaları örgütlerine karşı oluşan bağlılıklarını üst seviyeye çıkarmakta oldukları bilinmektedir (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). Wanous vd. (1994), Abraham (2000), Eaton (2000), ve Wanous vd.'nin (2000) gerçekleştirdikleri çalışmalarda ise çalışan bireylerin örgütsel sinizm seviyeleri artış gösterdikçe örgütsel bağlılıklarının azaldığı gözlemlenmiştir. Alan yazında bulunan diğer araştırmalar arasında bu üç değişkenin birlikte değerlendirmeye alındığı çok az çalışma bulunmaktadır. Atılğan ve Geçikli (2020), araştırmaları sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algıları arasında güçlü ilişkiler tespit etmişler ve yapısal eşitlik analizi sonrasında, örgütsel bağlılığın da bu değişkenler arasında kısmi aracılık rolü üstlendiğini saptamışlardır. Buradan hareketle çalışanların örgütsel adalet algılarının zayıflamasının örgütsel sinizm davranışına negatif yönde etki ettiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın da zayıfladığı hipotezinin doğrulandığı görülmüştür. Buradan yola çıkarak gerçekleştirilen analiz sonucunda diğer çalışmalara ters düşecek şekilde adalet algısının sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkiyi modere etmiyor olmasının sebebi, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması ile örgütsel sinizm davranışına pozitif yönde etki etmesi ve örgütsel bağlılığı da güçlendirmesi şeklinde açıklanabilir. Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet kavramlarının örgütler açısından önemini belirten çalışmaların spor örgütü için ve diğer örgütler için mevcut olduğu görülmektedir. Bu kavramlar çerçevesinde örgüt içerisinde çalışan beyaz yakalılar için performans, motivasyon, davranış ve tutumların etkilendiğini gösteren çalışmaların mevcut olduğu görüldüğü kadar kendi aralarındaki ilişkilerin de incelendiği araştırmalar mevcuttur.

Spor sektöründe görev alan beyaz yakalı çalışanlar için gerçekleştirilen örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bu çalışmanın sonuçları çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkün olabilmektedir:

- Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının spor sektöründeki tüm beyaz yakalıları içine alacak şekilde çalışmalar yapılması, farkındalık noktasında örgütlerin bilgilenebilmesi, olumsuz faktörlerin belirlenmesi ve bu kavramların önemini gösteren çalışmaların daha da çoğaltılması beklenebilir. Bundan sonraki çalışmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramları çerçevesinde spor sektöründeki görülememiş alanları keşfetmek, genişletmek ve önlemlerin alınmasına ön ayak olmak gerekebilir.
- Sporun yönetilmesi noktasında örgüt içindeki sinizm sorununun giderilmesi ve önüne geçilmesi için üzerinde çalışırken sinizmi uyarı niteliğinde görmeli ve bu kavramın örgüte yarar sağlayabileceği noktasında aksiyonlar alınabileceği bilinmeli ve durum bir fırsat olarak görülmelidir. Ayrıca araştırmalar sonucunda sinizmin bağlılığı olumsuz etkilediği de unutulmamalıdır.
- Çalışanların örgüt bağlılıkları, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesiyle oluşmakta olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda spor sektöründe görev alan beyaz yakalı çalışanın örgüte karşı bağlılığının artması için fikirlerinin değer görmesi ve yönetime katılması gerektiği, ayrıca çalışanın yeteneği doğrultusunda rollerin verilmesi bağlılığı arttıracak düşüncesini ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda çalışanın değer görmesi örgüt içerisinde bağlılığı arttıracak gibi, örgütün de hedef ve amaçlarını gerçekleştirmede değer kazanacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışanların, örgütlerine karşı adalet noktasında güvenmeleri son derece önemli olup kendilerine ne derece adil davranıldığı da çalışanlar tarafından önemsenmektedir. Spor örgütlerinin adalet kavramına daha da önem verdiklerinde çalışanlarına karşı güven kazanımı haricinde çalışanlarının verim ve yaratıcılıklarını arttırarak örgüte yarar sağlayacaklarını unutmamalıdır.

Çalışma kapsamında beyaz yakalı çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucun farklı sebepleri olabilir. Katılımcılar örgüte karşı dürüst yanıtlar vermemiş olabilirler. Bunun nedenlerinin altında yatan ise verdikleri yanıtlar ile örgüt tarafından işten ayrılmaya zorlanma düşünceleri olabilir. Çalışan muhalif tutum içerisinde yer alırken bile örgüte bağlı kalabilmektedir. Yani bu tutumu örgütsel bağlılığını etkileyemeyebilir. Ayrıca çalışanlar muhalefet ölçeğini samimi bir biçimde yanıtlamamış olabilirler. Muhalefetin bağlılık ile ilişkisi bulunmaması durumunun otokratik, katı davranış biçimleri ve fikirlerine, muhalif görüşlerine önem verilmemesi gibi faktörlerin çalışanlar arasında korku ve kaygıya yol açmasıyla birlikte çalışanların anket formlarına mesafeli yaklaşımlarına sebebiyet vermiş olabileceği düşünülebilir. Dolayısıyla, muhalefet davranışı, örgüt içerisinde iyi derecede analiz edilebilir ve çalışan muhalefeti olumsuz sonuçları için daha da önceden önlemler alınabilir. Spor sektöründe de yönetim ile çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlıkların, fikir ayrılıklarının ve karşıtlıkların tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz sonuçları doğurmasını engellemek, bu sorunları örgütün yararına çevirmek en doğru yaklaşım olarak kullanılabilir. Ancak bu kavramın bağlılığa etkisinin olabileceği alan yazında belirtilmektedir. Çalışanların

yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin dikey muhalefet ile pozitif yönlü, yatay muhalefet ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır (Kassing, 1998; Özdemir, 2010). Alan yazına bakıldığında örgütsel muhalefetin örgüte ve örgüt çalışanlarına yönelik olumsuz sonuçlara da yol açabileceği ifade edilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar arasında çalışanların örgütten ayrılma istekleri, örgüt içi çatışmaların yaşanması ve buna bağlı olarak örgüt içi çeşitli şiddet davranışlarının ortaya çıkması yer almaktadır. Yine bu olumsuz sonuçlardan birisi, muhalif görüşlere önem verilmediği ya da baskı altına alındığı örgütlerin giderek daha otokratik bir örgüt haline bürünmeleri tehdididir. Bu durum ise örgüt bağlılığını engellemektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007; aktaran Özdemir, 2010). Bu çalışmada muhalefetin bağlılık ile ilişkisi bulunmaması durumunun otokratik, katı davranış biçimleri ve fikirlerine, muhalif görüşlerine önem verilmemesi gibi faktörlerin çalışanlar arasında korku ve kaygıya yol açmasıyla birlikte çalışanların anket formlarına mesafeli yaklaşmalarına sebebiyet vermiş olabileceği düşünülebilir.

Alan yazın taramasıyla birlikte örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği spor sektörü özelinde bir çalışmanın mevcut olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının incelendiği bu çalışmada farklı örneklem gruplarıyla gerçekleştirilen başkaca araştırmaların karşılaştırılarak farklılıkların spor örgütlerine iletilmesi önem arz edebilir.

Sporda örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının birbirlerini yordama düzeyinin görüleceği çalışmaların da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BEYANLAR / DECLARATIONS

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

“COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

Bu çalışma için Altınbaş Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan (Toplantı Karar Sayısı ve Tarihi: 2022/17 30.05.2022) gerekli onay alınmıştır.

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the “COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” the following statements are included:

Necessary approval was obtained for this study from Altınbaş University Scientific Research and Publication Ethics Committee (Meeting Decision Number and Date: 2022/17 30.05.2022).

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan eder.

Declaration of Conflict of Interest

The author has no conflicts of interest to declare.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Abraham, R. (2004). *Organizational cynicism: Definitions, bases, and consequences (Mellen Studies in Business)*. Edwin Mellen Press.
- Alev A. (2018). Basketbol il temsilcilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 20(1), 7-16.
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285-315.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. & Thomas S. B. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, 449-469.
- Atılğan, S. Geçikli, G. (2020). Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (Aralık Özel Sayı), 289-312.
- Avery, D., R., Quinones, M., A. (2002). Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-86.
- Ceyhun, S., Malkoç, C. (2017). Özel spor işletmelerinde çalışan personelin genel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 12-26.
- Colquitt, Jason A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Devocioğlu, S. (2002) *Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu örneği)*. [Doktora Tezi] Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, 87-94.
- IBM, 2022, SPSS Statistics 22.0 Program.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 68-92.
- Kassing, J.W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale, *Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kaya P. A. (2000). *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TUHİS.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Porter, L., Crampon, W. & Smith, F. (1976), Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 87-98.
- Ramazanoğlu, F., Arslan C., Karahüseyinoğlu, M.F. (2003). İşletme ve organizasyonlarda personel yönetimi, işlevi ve boyutlarının değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2(1).
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1).
- Shahinpoor Nasrin ve MATT Bernard F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life". *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.

- Sönmez, T., Sunay, H. (2004). Ankara'daki ortaöğretim kurumlarında uygulanan beden eğitimi ve spor dersinin sorunlarına ilişkin bir inceleme. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 270-279.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe sözlük*. TDK Yayınları.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. *Group Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Voight, D. (1998). *Spor sosyolojisi*, Alkım Yayınları.