

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ¹

MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BURNOUT

Hüseyin DEMİR²
Gül ESER³

Özet:

Bu araştırmanın amacı, çalışanlar ve kurumlar açısından önemli bir konu olan ve pek çok olumsuz sonucu bulunan tükenmişliğin, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile olan iliŐkisini irdelemektir. Bu amaçla araştırmanın modeli, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolünü Şeklinde tasarlanmıŐtır. Bu modele göre, algılanan örgütsel adaletin düşük olması çalışanların olumsuz tutumları üzerinde sinizmin ortaya çıkması Şeklinde bir etkiye sahip olacak, sinizm de tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Tükenmişlik üzerinde etkili olan unsurları ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koyma amacıyla yürütölen araştırmaya, İstanbul ilinde finans sektöründe bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık alanlarında hizmet veren uluslararası sermayeli dört Şirketin denetim, vergi ve danışmanlık departmanlarında görev yapan 310 çalışan katılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Niehoff ve Moorman (1993)'in Örgütsel Adalet ölçeği, Brandes vd. (1999)'nin Örgütsel Sinizm ölçeği ve Maslach ve Jackson(1981)'in Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiŐtir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısının tükenmişliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görölmüŐtür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik
JEL Kod: D23, M1, M10,

Abstract:

The aim of this study is to enhance our understanding toward burnout which is an important variable for both employees and firms. For this purpose the research model was designed to reveal the mediating role of organizational cynicism on the relationship between perceived organizational justice and burnout. According to this model, low levels of perceived organizational justice will lead to negative attitudes such as cynicism. Cynicism in turn will lead to burnout. Research was conducted on four international firms operating in İstanbul. 310 employees from audit, tax and advisory departments participated in our study. Questionnaire technique was used as data collection method. The organizational justice scale of Niehoff and Moorman (1993), the organizational cynicism scale of Brandes et al. (1999) and the burnout scale of Maslach and Jackson (1981) were used as data collection tools. The obtained data were analyzed using SPSS 25.0 statistical package program. Analysis results revealed that organization cynicism has a partial mediating effect on the relationship between perceived organizational justice and burnout.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Cynicism, Burnout
JEL Kod: D23, M1, M10,

¹ Bu makale Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Hüseyin Demir'in Doç.Dr. Gül Eser'in danıŐmanlıĐında tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiŐtir.

² Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans ÖĞrencisi, demirhuseyin92@gmail.com

³ Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İŞletme Fakölteisi, İŞletme Bölümü, guleser@marmara.edu.tr

Giriş

Türk Dil Kurumu (2018) tarafından, ‘hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese hakkı olanı verme, doğruluk’ olarak tanımlanan adalet; şüphesiz bir çalışan açısından da en önemli unsurlardan birisidir. İnsanların her alanda hak ettiklerini elde etmek istemeleri ve kendi durumunda olanlarla eşit muamele görmek istemeleri örgütsel davranış alanının temel varsayımlarından biridir. Eşitlik kuramının da açıkladığı üzere, çalışanların işlerine yönelik girdileri olan; gayret, deneyim, eğitim ve yetkinlik ve iş çıktıları olan ücret, zam gibi değişkenleri uygun kişilerle kıyaslama eğilimindedirler (Robbins ve Judge, 2012). Çalışan bu kıyaslamaların sonucunda kurumunun adil olduğunu görmek istemektedir. Aksi halde kurumuna yönelik olumsuz duygular geliştirmesi olasıdır. Bu anlamda örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmi etkilemesi mümkündür. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yeterli seviyede olmaması durumunda çalışanların örgüte yönelik inançlarının azalması ve örgütsel sinizmin ortaya çıkması mümkündür (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017, s.8). Örgütsel sinizm, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletsizliği direkt ve güvenli bir şekilde gündeme getirme olanağının bulunmadığı hallerde, bu vaziyet ile başa çıkabilmek adına verdikleri bir yanıt olarak da görülebilir (Kutanis ve Dikili, 2010, s.279).

Yazında örgütsel adalet algısının, tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu gösteren pek çok çalışma mevcuttur (Moç, 2018; Korkmaz ve Bozkurt, 2018; Korkut, Toğa ve Aksoy, 2018; Polat vd., 2018). Kurumlarda uygulanan prosedürlerin adaletsiz olması ve çalışanın bu duruma tepki gösterememesi durumunda ise kendisini yorgun ve tükenmiş hissedecektir (Seyed, vd., 2008, s.58). Örgütsel adalet algısının dışında, tükenmişlik üzerinde etkili olan unsurlardan bir diğeri de çalışanın kurumuna yönelik olumsuz bir tutumu olan sinizmdir. Çalışanlarda, örgütsel sinizmi ifade eden hayal kırıklıkları, öfkelenme, ümitsizlik ve dışlanmışlık gibi negatif duygular belirli bir zaman sonra onların bedensel ve zihinsel biçimde yorulmalarına, yıpranmalarına yol açacak ve bunun neticesinde tükenmişlik sorununu yaşayacaklardır (Sur, 2010).

Bu araştırmada, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü incelenmiştir. Tükenmişliğin; motivasyonu düşürme (Maslach ve Jackson, 1981); fiziksel ve psikolojik şikâyetler (Gür, 2014); işten ayrılma niyetinde artış, mola saatlerini uzatma, devamsızlık, (Maslach ve Jackson, 1981) olmak üzere bireysel ve örgütsel bakımdan pek çok sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde tükenmişliğin önlenmesi için gerekli şartların oluşturulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Mevcut araştırmada tükenmişlik üzerinde etkili olduğu bilinen örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm birlikte ele alınmış olup, araştırmanın bulguları ile alana katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.1.Örgütsel Adalet Kavramı

Al-A’wasa (2018) örgütsel adaleti çalışanların bir farkındalıkları ve kurumun çalışanın katkılarına adil şekilde karşılık vermesi ve kurumun kararlarına objektif olması şeklinde tanımlamaktadır. Bu objektif kararlar örneğin ödüllerin dağıtılmasına ilişkin olabilir. Ayrıca çalışanın, kurumun ve kurum çalışanlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik gayretlerinin, kurum tarafından ne şekilde değerlendirildiği de önemlidir (Al-A’wasa, 2018, s.28). Bu bağlamda örgütsel adalet algısı çalışanların başarıları, işyerindeki mutluluk seviyeleri ve çalıştıkları kurumda hissettikleri eşitlik ile ilgilidir. Böylece örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt ve birbirleriyle bütünleşmelerine katkı sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Söyük, 2018, s.437). Kurum ve çalışanlar açısından pek çok olumlu sonuca sahip olan örgütsel adalet algısını yükseltebilmek için ise işletmedeki tüm uygulamaların şeffaflık ilkesine bağlı olarak yürütülmesi ve kurumda güven ortamının sağlanması gereklidir (Yücel ve Palabıyık, 2016, s.216).

İşletmelerin politikalarının ve uygulamalarının adil olup olmadığını kesin ve net bir şekilde ortaya koyabilmek çok kolay bir işlem olmadığından, örgütsel adaletin farklı alt boyutlara ayrılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Cüce vd, 2013, s.5). Literatürde örgütsel adalet dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere boyutları üç farklı boyut şeklinde ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet kavramı, yöneticilerin tutum ve davranışlarındaki dürüst ve adil olma olgularını temel almaktadır (Eren, 2015, s.552). Çalışanlar, işverenlerinden ödül, ceza, örgüt sistemindeki girdiler ya da çıktılarının dağıtılması hususunda adaletli davranmalarını beklemektedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, örgüt kaynaklarının, adalet ilkelerine sadık kalınarak; hakkaniyetli, eşitlikçi ve ihtiyaçlara göre pay edilmesi ile mümkündür. Bu durum örgütsel adalet dağıtımsal boyut açısından bakmanın bir gereğidir (Colquitt vd, 2013, s.201). İşlemsel adalet ise karar alma süreçlerinde adaletin tesis edilip edilmediği algısı ile ilgili bir boyuttur. İşlemsel adalet, çalışan kazanımlarının belirlenmesinde kullanılan yol ve süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını incelemektedir. İşlemsel adaletin var olması durumunda, çalışanların işletmenin kurallarına riayet etmeleri ve o düzeni sahiplenmeleri kolaylaşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, s.82). İşlemsel adaletin kapsamı yalnızca yöneticilerin uygulamaları değildir. Bunların dışında, kariyer ve eğitim planlarının yapılması ve yönetilmesi

süreçlerindeki kararların alınış biçimi, bu kararlarda adil olunup olunmadığı, çalışanın terfi ve ödüllendirilmesinde hakkaniyet kavramına göre hareket edilip edilmediği gibi konuları da kapsamaktadır (Eren, 2015, s.552). İşlemsel adaletin temelinde kullanılan prosedürlerdeki adil ve dürüst olmanın çalışanlarca doğru şekilde algılanabilmesiyle tutum ve davranışlarda göze çarpan olumlu şartların oluşması yatmaktadır. Ayrıca bu şartların oluşması sayesinde birey sinik davranışlardan da uzaklaşmaktadır (Atalay ve Acuner, 2018, s.231). Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutlarında, kurumlardaki sosyal boyutun çok fazla dikkate alınmadığı görülmektedir. Zaman içerisinde sosyal boyutun öneminin anlaşılması ile etkileşimsel adalet boyutu da örgütsel adalet algısına dahil edilmiştir. (Cüce vd, 2013, s.5-6). Etkileşimsel adalet, örgütlerdeki faaliyetlerin yönetilmesi sürecinde yöneticilerin veya amirlerin astlarına hangi oranda değer verdiği, saygı duyduğu ve nazik davrandığı ile ilgilidir (Colquitt vd, 2001, s.427). Etkileşimsel adalet, yönetimin bir karar alırken astlarına aktardıkları bilgiye ait bir adalet algısını da içermektedir. İyi bilgilendirildiğini düşünen çalışanlar kendilerine çalıştıkları kurumda değer verildiğini düşünmekte ve yapılan uygulamaların adil olduğu yargısına varmaktadırlar (Eren, 2015, s.553). Genel olarak örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturan etkileşimsel adalet, karar alma süreçlerinde yöneticilerin çalışanlara ne söylediği ve bu söylediği ifadeleri nasıl anlattığı ile ilgili bir boyuttur. Uygulanan müeyyidelerin veya ödüllerin verilmesinde nasıl bir yol izlendiği, çalışanlara karşı yöneticilerin takındığı tavır ve davranışlar bu adalet boyutunun kapsamı içerisindedir. Etkileşimsel adalet, örgütsel politikaların bireyler arasındaki adalet tarafına ve örgütsel uygulamaların insani tarafına odaklıdır. Başka bir ifade ile etkileşimsel adalet kavramı, adaletin kaynağı olan yönetim ile adaletin alıcıları olan çalışanlar arasındaki iletişim süreci ile ilgilenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016, s.683).

1.2.Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, kişinin örgütüne yönelik beslediği olumsuz hissiyatlar ve örgüte karşı gerçekleştirdiği negatif tutum veya davranışlardır. Birey, bu negatif tutum veya davranışları yöneticilerine, uygulanan süreçlere, gerçekleştirilen uygulamalara ya da doğrudan örgütün kendisine karşı sergileyebilir (Akyüz ve Kesen, 2015, s.890). Örgüte yönelik negatif hislerle, tutumlarla ve davranışlarla ilişkilendirilen sinizm, çevresel etkiler aracılığıyla değişim gösterebilmektedir. Bu anlamda örgütsel sinizm, örgüte katılan bireylerin sosyal ve iş hayatındaki yaşamışlıklarına bağlı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, sinizm tecrübeler doğrultusunda geliştiği için çalışanların yalnızca kendi kararı ile değil, daha çok çevresel şartlar doğrultusunda sinik hale geldiklerini söylemek mümkündür (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s.21-22).

Sinik işgörenlerin, çalıştıkları örgüte karşı güvensizlik duydukları, mesai arkadaşları ile iyi anlaşamadıkları, iş arkadaşlarını ve yapmış oldukları çalışmalarını küçümseyici bir tavır ve tutum içerisinde hareket ettikleri ve genel olarak örgüt hakkında negatif düşüncelere sahip oldukları görülmektedir (Akman, 2013, s.13). Sinik çalışanlar, yöneticiler tarafından verilen çeşitli önerilerin başarıya ulaşacağı konusunda da kötümser düşünmektedirler (Dean vd, 1998, s.341). Örneğin örgütteki değişimler ya da değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasını, bu değişikliği önerenlerin beceriksiz veya tembel olmasına yorabilirler (Eaton, 2000, s.3).

Örgütsel sinizm; tüm tutumlarda olduğu gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bilişsel boyutta sinikler, bireylerin maaş artışları, terfi gibi maddi konuları; erdem, dürüstlük ve kişilik sahibi olma gibi manevi duygulara tercih ettikleri inancı içerisinde bulundukları (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Örgütsel sinizm bilişsel boyutta, örgütün dürüstlükten yoksun olması inancı ve diğer çalışanların hor görülmesi şeklinde ifade bulmaktadır (Akatay vd, 2016, s.487). Sinik bireylerin düşüncelerine bakıldığında, buldukları örgütlerde adalet ve doğruluk gibi değerler körelmiş, hatta bazılarında göre yok olmuştur. Bu nedenle sinizmin bilişsel boyutunda birey, örgütü tarafından ihanete uğradığı düşüncesine sahip olabilir (Ayana, 2016, s.37). Duygusal boyut ise, örgüte yönelik negatif hisleri içermektedir. Duygusal tepkiler dokuz ana histen oluşur. Bu hisler heyecan, şaşkınlık, öfke, stres, utanma, korku, aşağılama, sevinç ve iğrenme hisleridir. Sinizmin duygusal boyutu da bu hislerden meydana gelmektedir. Sinik bireyler örgütlerini kendi normlarına göre değerlendirip eksiklik bulduğunda, kendilerini örgütünden daha yüksek düzeyde görüp gizli bir haz dahi alabilirler. Bu nedenle sinik kişiler sadece örgütlerine ilişkin inançları azalmış bireyler olarak değil, aynı zamanda örgütlerine yönelik çeşitli duygular besleyen bireyler olarak da görülmelidir (Dean vd, 1998, s.346). Davranışsal boyut ise sinik çalışanların örgütün amaçları ile dalga geçmesi, örgütteki işlerini ciddiye almayıp kendince yeniden tanımlamak istemesi gibi davranışlarda bulunmasını kapsamaktadır (Akatay vd, 2016, s.487). Davranışsal boyutta bireyler örgütü küçük görebilir ve genel olarak örgütten memnuniyet duymazlar. Bireylerin en belirgin davranış eğilimlerinden birisi örgüte sert bir biçimde eleştiri yöneltmeleridir. Bunun en bariz şekli ise örgütün dürüstlük, samimiyet ve ahlak gibi değerlerden yoksun olduğunu iddia etmektir. Sinikler bu nedenle örgütte gizli düşüncelere ve tutumlara neden olmaktadır (Ahmedi, 2014, s.26). Bu anlamda, davranışsal boyut, sinik bireylerin bilişsel boyut olan örgüte yönelik inanç eksikliğinin, örgüte karşı olumsuz eğilim ve fiili eylemlere dönüşmüş halini ifade etmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012, s.1485).

1.3.Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile ifade edilen bir sorundur. Tükenmişlik; bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik hisleri, yapmakta olduğu işe, hayata ve çevredeki insanlara yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gibi belirtileri içeren fiziksel ve psikolojik boyutları olan bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s.99). Tükenmiş bir çalışan, yaptığı işin gerilimini başarıyla yönetemez ve bu başarısız olma durumu da moral ve performansın düşmesi, devamsızlık gibi farklı biçimlerde kendini gösterir (Maslach, 1978, s.113). Tükenmişlik Maslach ve Jackson (1981) tarafından; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere 3 alt boyutlu olarak ele alınmıştır.

Duygusal tükenme, genel olarak yoğun etkileşim gerektiren, uzun süreli ve yüz yüze ilişkilerin zorunlu olduğu meslek gruplarında yüksek derecede duygusal ve psikolojik isteklere maruz bırakılmaktan kaynaklanmaktadır. Duygusal tükenme yaşayan bireyde, direnç ve enerji zamanla azalmaktadır. Bu boyut tükenmişliğin en belirgin biçimde gözlenebildiği, dolayısıyla tükenmişliğin tespiti için mutlaka oluşması gereken durumdur (Dalkılıç, 2014, s.65). Özellikle müşteriler ile direkt temasta olan ve iş tanımı gereği onların beklenti ve problemleri ile ilgilenmek durumunda olan çalışanlar, sürekli olarak umutsuzluk, korku, utanç ve öfke hisleri ile temas etmektedirler. Bu stresli ortam, çalışanların zaman içerisinde duygusal olarak tükenmeleri ile sonuçlanabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s.99). Duyarsızlaşma ise, kişinin kendisi ile hizmet alıcılar arasına mesafe koyma teşebbüsüdür (Maslach vd, 2001, s.403). Bu aşamada çalışanlar, hizmet alıcılarına yönelik negatif duygular geliştirebilmekte ve onlara duygudan yoksun bir biçimde katı ve ilgisiz davranabilmektedirler (Yılmaz vd, 2012, s.699). Üçüncü boyut olan başarı hissinde azalma ise, çalışma hayatında kendini olumsuz şekilde değerlendirme eğilimi ile ilgilidir. Bu durumda olan çalışanlar kendilerini mutlu hissedememekte ve iş hayatındaki başarılarından hoşnut olmamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981, s.99). Kişisel başarı hissini düşmesi, çalışanların tükenmişliğe sebep olan etkenler karşısında gösterdikleri bir kişisel tepkidir. Başarısızlık hissi, kişilerin kendilerini yapmış oldukları işte yetersiz ve etkisiz olarak algılamalarına neden olmaktadır (Maden, 2013, s.97).

Tükenmişlik üzerinde; yaş, işe bağlılık, bireysel beklentiler, medeni durum, kişilik yapısı, motivasyon, gündelik hayattaki stres, performans, mesleki doyum, yönetimden görülen destek (Izgar, 2012, s.134), uzun çalışma saatleri, iş-aile çatışması (Wu vd., 2018, s.13-14) gibi pek çok unsur etkili olabilmektedir Bunların dışında; fazla iş yükü, düşük ücret politikası, iş kurallarının ödüllendirici olmaması, örgütteki rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri, çalışanlar üzerindeki yoğun kontrol ve gözetim, adaletli davranılmaması ve eşitsizlik gibi örgütsel nedenler de etkili olmaktadır (Dolgun, 2012, s.297-299). Çalışanların yaptıkları işlerin veya bizzat kendilerinin; yöneticileri, iş arkadaşları veya hizmet alıcılar tarafından yeterli derecede takdir görmemesi de özgüven ve öz yeterlilik algısının azalmasına yol açabilmektedir. Bu durum çalışanların kişisel başarı hissini azalmasına neden olarak, tükenmişliğe yol açmaktadır (Leiter ve Maslach, 2003, s.97).

Tükenmişliğin sonuçlarına bakıldığında işi yavaşlatma, nedensiz bir şekilde hastalanma eğilimi, hizmet kalitesinde azalma, izinsiz bir şekilde işe gelmeme, işi bırakma niyetinin artması, çevredeki insanlardan hatta aileden bile uzaklaşma niyeti, iş performansının düşmesi, uyumsuzluk eğilimi, iş kazalarının artması gibi pek çok olumsuz çıktıya yol açtığı görülmektedir (Çapulcuoğlu, 2012, s.28). Bunların dışında, verilen izin bittiğinde rapor veya ona eş olan yöntemlerle izni uzatma eğilimi, verimlilik ve iş tatmininin azalması, mesleki başarının düşmesi, idealist düşüncenin kaybı, örgütsel bağlılığın azalması gibi neticeler de tükenmişliğin sonuçları arasında yer almaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar; iş düzenini bozma ve kişisel çatışmalara girebilme eğilimlerinin yüksek olması gibi sebeplerle iş arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedirler. Bu tarz olumsuz olaylar ise işyerinde çalışan devir hızının artmasına neden olmaktadır (Gür, 2014, s.26). Bu durumun neticesi olarak örgüt ek maliyetlere katlanmak durumunda kalabilmekte, örgütün genel performansının düşmesi söz konusu olabilmekte (Çankaya, 2017, s.4) ve başarılı olan çalışanlar işten ayrılabilir (Dalkılıç, 2014, s.9).

Çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için ise; alınabilecek örgütsel önlemler şu şekilde sıralanabilir; kayırma yapılmamalı, ödül ve ceza sisteminde adil bir düzen sağlanmalı ve bu durum uygulamalar ve politikalar ile desteklenmeli, terfilerde adalet gözetilmeli, iş yükü adil dağıtılmalı ve yapılması zor işler eşit şekilde dağıtılmalıdır. Ayrıca etkili bir iletişim sağlanarak çalışanlara gerekli durumlarda olumlu geribildirimler sunulmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.76). Görüldüğü üzere çalışanların tükenmişlik yaşamalarının en önemli nedenlerinden başında örgütsel adalet algısı gelmektedir. Bu nedenle çalışanların kurumlarına olan inançlarını güçlü kılmak ve onların olumsuz tutum ve davranışlardan uzak tutabilmek adına algıladıkları örgütsel adalet algısı dikkatli şekilde takip edilmelidir. Yazın bölümünde açıklandığı üzere, örgütsel adalet algısının yüksek olması olumlu sonuçlar yaratırken, düşük adalet algısı ile örgüt ve birey açısından birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması amacıyla mevcut araştırmada örgütsel adalet algısı,

örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenerek alan yazına ve uygulamaya yönelik önerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

2.METOD

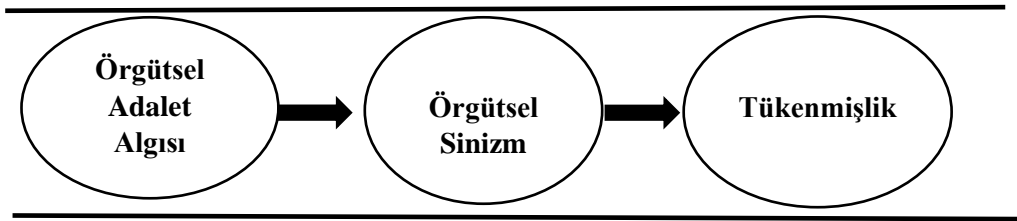
2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Önceki bölümlerde de açıkladığı üzere, örgütsel adalet algısı çalışanların çeşitli tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Bu tutumların başında da sinizm gelmektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düşük düzeyde olduğu takdirde, bilişsel, duygusal veya davranışsal tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda örgütsel sinizmin örgütsel adalet algısından direkt olarak etkilendiği ve örgütsel adalet algısının yeterli seviyede olmadığı durumlarda, çalışanların örgüte yönelik inançlarının zayıflayarak onları örgütsel sinizme yöneltebildiği görülmektedir (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017, s.8). Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerinde etkili olduğu da çeşitli araştırma bulguları ile desteklenmiştir (Moç, 2018; Korkmaz ve Bozkurt, 2018; Korkut, Toğa ve Aksoy, 2018; Polat vd., 2018; Benlier ve Yıldırım, 2017; Eroğluer ve Erselcan, 2017). Alan yazında araştırma sonuçları da incelendiğinde, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olması beklenmektedir. Çalışanların adaletsizlik durumunu kabul etmek istemeyerek tepki göstermek isteyecekleri açıktır. Ancak özellikle tepki göstermenin mümkün olmadığı ya da tepkinin bir sonuç vermeyeceği durumlarda, çalışanın kendini ifade edememek ve hakkını arayamamak gibi durumlardan ötürü tükenmişlik yaşaması muhtemeldir (Seyed, Mehdi ve Taheri, 2008, s.58). Alan yazında örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu gösteren bulgular da mevcuttur (Erdoğan, 2018; Tunç, 2018; Ağaoğlu ve Can, 2017; Akyurt, 2017). Bulgular örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bunun anlamı negatif bir tutum olan sinizmin çalışanın kendisine de zarar vermekte olduğu ve tükenmişliğe yol açtığıdır. Tükenmişlik ise hem çalışan hem de kurum açısından pek çok olumsuz sonuca sahip bir durumdur. Bu nedenle öncellerinin incelenmesi ve tükenmişliğin engellenmesi için öneriler geliştirilmesi önem taşımaktadır. Yazında yer alan araştırma bulguları ve teorik alt yapı doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Mevcut araştırmada; örgütsel adalet algısının düşük olmasının sinizme yol açacağı, sinizmin de tükenmişliğe neden olacağı öngörülmektedir. Modele göre örgütsel adalet ile sinizm arasında negatif yönlü, sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir. Araştırmanın modeli; örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide, örgütsel sinizmin ara değişken rolüne sahip olduğu şeklindedir. Buna göre araştırmanın hipotezi;

H1: Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizm aracı rolü vardır.

Şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmaya ilişkin model Şekil-1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.2. Örneklem ve Uygulama

Araştırmanın örneklemini, İstanbul’da finans sektöründe bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri veren dört adet uluslararası sermayeli şirketin denetim, vergi ve danışmanlık departmanlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul’da bu alanda çalıştığı tespit edilen toplamda yaklaşık 2500 kişiden, araştırma kapsamında 420 çalışana LinkedIn ve e-mail yolu ile anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 352 tanesi yanıtlanmış ancak eksik yanıtlanma nedeni ile anketlerin 42 tanesi araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Toplamda 310 adet kullanılabilir anket araştırmaya dahil edilmiştir. Bu anlamda anketin geri dönüş oranı %73,8’dir.

2.3. Ölçüm Aracı

Bu araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında seçilen araştırma grubu olan çalışanların; örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların örgütlerine yönelik sinik tutumlarını ölçmek için Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen 13 maddelik örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Kalağan (2009) tarafından uyarlanmıştır. Tükenmişlik için ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Çam (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm ölçekleri için katılımcılardan ifadeleri, 1 “hiç katılmıyorum”, 5 “tamamen katılıyorum”u ifade edecek şekilde değerlendirmeleri istenmiştir. Tükenmişlik ifadeleri ise 0 “hiçbir zaman”, 4 “her zaman” olacak şekilde sunulmuştur.

Ankette; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, iş yerindeki çalışma süresi, kademe ve departman gibi değişkenleri belirlemeye yönelik demografik sorulara da yer verilmiştir.

3.BULGULAR

Araştırma hedefleri doğrultusunda hazırlanan anket formu 310 çalışana uygulanmış ve anket formundan elde edilen veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş; ortaya çıkan neticeler %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Bulgular

Anket formunda yer alan demografik değişkenlere ilişkin sorular frekans analizi yardımıyla incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 1’de detaylı olarak gösterilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırma grubunun %42,9’u kadın, %57,1’i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya 133’ü kadın, 177’si erkek olmak üzere toplam 310 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %35,2’si 22-25 yaş arası, %39’u 26-30 yaş arası, %9,7’si 31-35 yaş arası, %6,5’i 36-40 yaş arası, %6,1’i 41-45 yaş arası, %3,5’i 46 yaş üzerinden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğu 26-30 yaş grubu arasındadır. Katılımcıların %82,9’u lisans; %17,1’i yüksek lisans mezunudur. Lisans mezunu çalışan sayısı 257, yüksek lisans mezunu çalışan sayısı ise 53’tür. Katılımcıların %71,3’ü bekâr; %28,7’si ise evlidir. Bekar çalışanların sayısı 221, evli çalışanların sayısı ise 89’dur. Örneklem grubunun %22,3’ü 1 yıldan az, %55,8’i 1-5 yıl arası %11,9 6-10 yıl arası, %4,2’si 11-15 yıl arası %5,8’i ise 16 yıldan daha fazla bir süreden beri çalıştığı gözlenmiştir. Katılımcıların %44,2’si alt kademe; %42,9’u orta kademe, %12,9’u ise üst kademe çalışmaktadır. Katılımcıların %56,8’i denetim %30,3’ü vergi %12,9’u ise danışmanlık bölümünde çalışmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		N	Yüzde (%)		N	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	133	42,9		22-25 arası	109	35,2
	Erkek	177	57,1				
İş Yerindeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	69	22,3	Yaş	26-30 arası	121	39
	1-5 Yıl	173	55,8		31-35 arası	30	9,7
	6-10 Yıl	37	11,9		36-40 arası	20	6,5
	11-15 yıl	13	4,2		41-45 arası	19	6,1
	16 yıl ve üstü	18	5,8		46 Yaş ve üzeri	11	3,5

Medeni Durum	Evli	89	28,7	Eğitim Durumu	Lisans	257	82,9
	Bekar	221	71,3		Yüksek Lisans	53	17,1
Kademe	Alt Kademe	137	44,2	Departman	Denetim	176	56,8
	Orta Kademe	133	42,9		Vergi	94	30,3
	Üst Kademe	40	12,9		Danışmanlık	40	12,9
Toplam		310	100	Toplam		310	100

3.2. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizleri

Anketler aracılığıyla elde edilen verilerden hareketle hesaplanan güvenilirlik katsayıları her bir değişken için Tablo 2’de sunulmaktadır. İstatistiki uygulamalara başlamadan önce anket formunda yer alan “örgütsel adalet” , “örgütsel sinizm” ve “tükenmişlik” ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu, ayrıca ölçekler içerisinde düşük korelasyona sahip ve güvenilirliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha Değerleri)

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet	20	0,951
Örgütsel Sinizm	13	0,915
Tükenmişlik	22	0,895

3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada incelenmiş olan değişkenlere yönelik en düşük, en yüksek değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’de verilmektedir. Değişkenlere ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek ortalamanın örgütsel adalet algısına (ort:3,02) ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalama (ort: 1,54) tükenmişliğe ait olmakla beraber, ölçek aralığı dikkate alındığında örgütsel sinizm ile yakın değerler aldıkları görülmektedir. Ortalama değerler genel olarak ele alındığında katılımcıların örgütsel adalet algılarının ortalamasının üzerinde, örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama ve tükenmişlik düzeylerinin düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	S.S.
Örgütsel Adalet	310	1	5	3,02	0,8455
Örgütsel Sinizm	310	1	4,92	2,64	0,9031
Tükenmişlik	310	0,05	3,32	1,54	0,6587

3.4. Faktör Analizi Sonucu

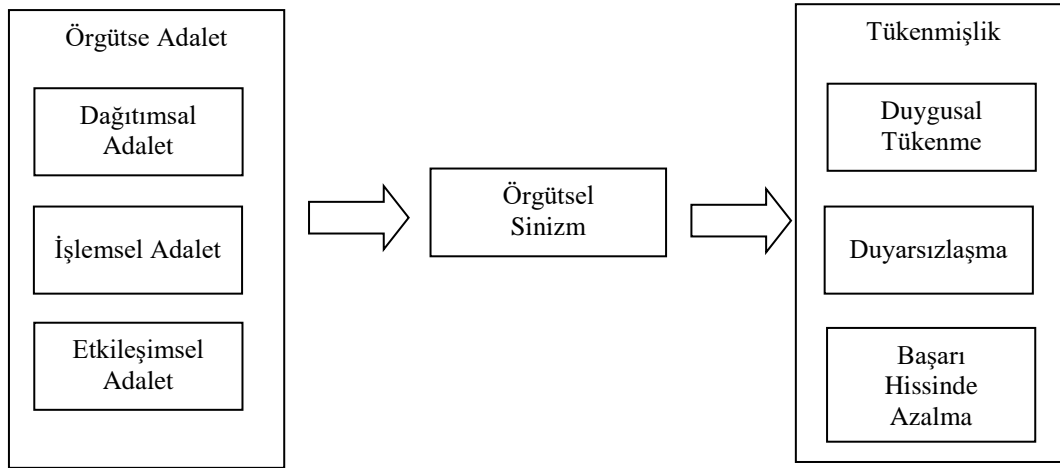
Araştırmada bağımsız değişken olan “örgütsel adalet” ve bağımlı değişken olan “tükenmişlik” sorularına faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel sinizm aracı değişken olması ve tüm boyutlarıyla tek bir tutumu ifade ediyor

olması nedeniyle faktör analizine tabi tutulmamış ve ortalama yöntemi ile regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu noktada araştırmanın faktörler bakımından modeli aşağıda sunulmaktadır. Bu modele göre araştırmanın hipotez ve alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

H₁: Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizm aracı rolü vardır.

H_{1a}: Örgütsel adalet boyutları (etkileşimsel, dağıtımsal, işlemsel) ve tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissinde azalma) boyutları arasında sinizmin aracı rolü vardır.

Şekil 2: Düzenlenmiş Araştırma Modeli



3.4.1. Örgütsel Adalet Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan sorular için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda 5. soru düşük faktör yükü alıp birden fazla faktör altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Faktör analizine ilişkin detaylar tablo 4'te sunulmuştur. Analiz sonucunda %68,235 açıklayıcılığa sahip 3 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler; etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalettir. Tablo incelendiğinde; en yüksek açıklayıcılığa ve ortalamaya sahip olan faktörün "etkileşimsel adalet" faktörü olduğu görülmektedir. Soruların faktör dağılımları 11. soru dışında ölçeğin aslına uygun şekildedir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1 : Etkileşimsel Adalet			
α: ,946	Ort.: 3,2035	% var : 32,920	Faktör katkısı
18.Yöneticilerim, işimler ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.			,804
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.			,789
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak hakkımı gözetirler.			,777
17.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.			,775
12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.			,757
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.			,756
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.			,738
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.			,697
20.Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.			,664
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.			,516

Faktör 2 : İşlemsel Adalet			
α: ,883	Ort.: 2,9697	% var : 19,771	Faktör katkısı
8.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.			,804
9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.			,738
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.			,719
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.			,691
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.			,622
Faktör 3 : Dağıtımsal Adalet			
α: ,828	Ort.: 2,6298	% var : 15,544	Faktör katkısı
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.			,830
1.Çalışma programım adildir.			,815
3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.			,806
4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.			,619
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,949			
Approx. Chi-Square : 4,381E3 d :171 Sig. : ,000			

3.4.2. Tükenmişlik Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Tükenmişlik ölçeğinde yer alan sorular için faktör analizi uygulanmıştır. 4,12,17,18,19,21 sorular ölçeğin aslına uygun olarak ters kodlanmıştır. Faktör analizi sonucunda 7. ve 9. Soru düşük değer (0,5'in altında faktör yükü) olarak birden fazla faktör altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizinin sonucunda tek boyut altında toplanan 4. Ve 14. Soruların Cronbach Alpha değerleri 0,5'in altında değer aldığına, faktör analizinden çıkarılmış ve faktör analizi yenilenmiştir. Bu aşamada 15.soru da düşük faktör yükü nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar tablo 6'de sunulmuştur. Analiz sonucunda %59,830 açıklayıcılığa sahip 3 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıdır. Tablo incelendiğinde; en yüksek açıklayıcılığa sahip olan faktörün "duygusal tükenme" boyut olduğu, en yüksek ortalamaya sahip olan faktörün de yine bu boyut açısından ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 5: Tükenmişlik Sorularına İlişkin Faktör Analizi

Faktör 1 : Duygusal Tükenme			
α: ,912	Ort.: 1,6627	% var : 27,949	Faktör katkısı
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.			,868
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.			,853
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.			,814
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.			,789
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.			,723
13.İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.			,672
12.Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.			,561
Faktör 2 :Duyarsızlaşma			

α : ,835	Ort.: 1,5113	% var : 19,199	Faktör katkısı
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.			,779
5.İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.			,745
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.			,696
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.			,615
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.			,613
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.			,528
Faktör 3 : Kişisel Başarı Hissinde Azalma			
α : ,636	Ort.: 1,2565	% var : 12,682	Faktör katkısı
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.			,779
19.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.			,676
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.			,647
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.			,585
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,902			
Approx. Chi-Square : 2,792E3 d : 153 Sig. : ,000			

3.5. Regresyon Analizi Sonucu

Araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla, en yaygın yöntemlerden biri olan ve Baron Kenny (1986) yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımı uygulanmıştır. İncelenen modelin geçerliliği için öncelikle örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisine; ikinci adımda örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ve son olarak örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisine bakılmıştır.

3.5.1. Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Araştırma modelini test etmek üzere ilk aşamada örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları tablo 6'de sunulmaktadır. Tükenmişlik faktörlerinin her biri üzerinde etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi tekrarlanmıştır. İşlemsel adaletin tükenmenin üzerinde açıklayıcı katkıya sahip olmadığı görülmektedir. Tükenmenin "kişisel başarı hissinde azalma" faktörü üzerinde "algılanan örgütsel adalet" in istatistiki olarak açıklayıcı bir katkıya sahip olmadığı; "duygusal tükenme" ve "duyarsızlaşma" üzerinde ise "etkileşimsel" ve "dağıtımsal" adaletin istatistiki olarak açıklayıcı katkı yaptıkları görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere adaletin boyutları ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı "etkileşimsel" ve "dağıtımsal" adalet algısının artmasıyla tükenmişliğin azalmakta olduğudur.

Tablo 6: Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Adalet	Bağımlı Değişken: Tükenmişlik	Adjusted R square	F	F anl.	β	Beta	T	Anl. t
Etkileşimsel Adalet	Duygusal Tükenme	,451	127,904	,000	-,395	-,365	-7,346	,000
Dağıtımsal Adalet					-,432	-,406	-8,185	,000
Etkileşimsel Adalet	Duyarsızlaşma	,274	59,401	,000	-,361	-,370	-6,478	,000
Dağıtımsal Adalet					-,220	-,230	-4,023	,000

3.5.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada örgütsel adaletin sinizm üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları tablo 7’de sunulmaktadır. Regresyon analizinin sonucunda sinizm üzerinde, algılanan örgütsel adalet faktörlerinden “etkileşimsel adalet” ve “dağıtımsal adalet”in istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve negatif yönde açıklayıcı katkı sağladıkları görülmüştür. “İşlemsel adalet” boyutu ise sinizm üzerinde istatistiki olarak açıklayıcı katkı sağlayan bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Tablodaki bulgular genel olarak yorumlandığında algılanan örgütsel adaletin artmasıyla örgütsel sinizmin azalmakta olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7: Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Adalet	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	T	Anl. t
Etkileşimsel Adalet	Sinizm	,389	99,310	,000	-,435	-8,307	,000
Dağıtımsal Adalet					-,277	-5,281	,000

3.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Son olarak, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Bu aşamada tükenmişlik boyutlarından “duygusal tükenme” üzerinde, “etkileşimsel adalet”, “dağıtımsal adalet”in negatif yönde, “sinizm”in ise pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmüştür. “Duyarsızlaşma” üzerinde ise “etkileşimsel adalet” negatif yönde, “sinizm”pozitif yönde açıklayıcı katkı sağlamıştır.

Uygulanan regresyon analizi örgütsel sinizmin aracı rolü açısından değerlendirilecek olursa β değerleri incelendiğinde; “duygusal tükenme” üzerinde “etkileşimsel adalet” (β : -,395’den- bkz tablo 7- β : -,163’e) ve “dağıtımsal adalet” (β : -,432’den- bkz tablo 7- β : -,287’ye) in açıklayıcı katkısında düşüş gerçekleşmiştir. “Duyarsızlaşma” boyutu açısından da “etkileşimsel adalet”in (β : -,361’den- bkz tablo 7- β : -,216’ye) açıklayıcılık düzeyinde düşüşün olduğu görülmektedir. Bu boyut üzerinde daha önce anlamlı bir etkiye sahip olan “dağıtımsal adalet” ise, sinizmin regresyon analizine eklenmesiyle açıklayıcı etkisini yitirmiştir. Örgütsel sinizmin regresyon modeline dahil edilmesi ise “örgütsel adaletin” boyutlarının açıklayıcı katkılarında meydana gelen bu düşüşler, örgütsel sinizmin kısmi aracı rolünü ortaya koymaktadır.

Yukarıda sunulan analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerinde etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunun ortaya koyulmasıyla, H_1 kabul edilmiştir. “Etkileşimsel adalet” ile tükenmişliğin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” faktörleri arasında sinizmin kısmi aracı rolü olduğu görülmektedir. “Dağıtımsal adalet” ve tükenmenin “duygusal tükenme boyutu” arasında da sinizm kısmi aracı değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ancak “duyarsızlaşma” üzerinde 1.aşama regresyon analizinde açıklayıcı

katkıya sahip olan “dağıtımsal adalet”in, sinizmin analize dahil edilmesiyle ortadan kaybolan etkisi, sinizmin “dağıtımsal adalet” ve “duyarsızlaşma” faktörleri arasında tam aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu anlamda araştırmanın alt hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Örgütsel adalet boyutları ile sinizmin, tükenmişlik boyutlarından “kişisel başarı hissinde azalma” üzerinde istatistiki olarak açıklayıcı katkıya sahip olmadığı; örgütsel adalet boyutlarından “işlemsel adalet”in de tükenmişlik ve sinizm üzerinde istatistiki olarak açıklayıcı bir katkıya sahip olmadığı analiz bulguları arasındadır.

Tablo 9: Algılanan Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Sinizm Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Adalet ve Sinizm	Bağımlı Değişken: Tükenmişlik	Adjusted R square	F	F anl.	β	Beta	T	Anl. t
Etkileşimsel Adalet	Duygusal Tükenme	,597	153,603	,000	-,163	-,151	-3,209	,001
Dağıtımsal Adalet					-,287	-,270	-6,089	,000
Sinizm					,558	,491	10,596	,000
Etkileşimsel Adalet	Duyarsızlaşma	,386	97,949	,000	-,211	-,216	-3,937	,000
Sinizm					,485	,474	8,643	,000

SONUÇ

Bu çalışmada, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin “ara değişken” rolü incelenmiştir. Bu amaçla, İstanbul’da bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık alanlarında hizmet veren dört uluslararası sermayeli şirketin denetim, vergi ve danışmanlık departmanlarında çalışan 310 kişiden veri toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda araştırmanın hipotezi doğrulanmış; örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma modelini test etmek için uygulanan analizler sonucunda; tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ve sinizm üzerinde; örgütsel adalet algısının etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarının negatif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum alan yazın ve araştırma modelinin kurgulanması sürecindeki öngörüler ile örtüşmektedir. Örgütsel adalet algısının tükenmişlik ve örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde açıklayıcılığa sahip olması, bu iki olumsuz sonucu ortadan kaldırmak için örgütsel adaletin önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer deyişle, çalışanların örgütlerinin adil olduğuna dair inançlarının artmasıyla tükenmişlik ve sinizm seviyeleri azalmaktadır. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde birlikte etkisini görmek amacıyla uygulanan regresyon analizinin sonucunda da, duygusal tükenme üzerinde etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin (azalan şekilde) negatif yönde, sinizmin ise pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular da hem sinizmin tükenmeye katkı sağladığını hem de aracı rolünü ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır. Tükenmenin duyarsızlaşma boyutu üzerinde ise etkileşimsel adalet ve sinizmin benzer yönde etkisi ortaya çıkmıştır. Daha önce duyarsızlaşma üzerinde negatif yönde etkili olan dağıtımsal adaletin etkisinin ortadan kalkması da yine önemli bir bulgudur. Analizlerde örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet ve tükenmişliğin başarı hissinde azalma boyutunun anlamlı değişkenler olarak ortaya çıkmaması, ele alınan değişkenlerin faktör yapısının analizlerde önem ve anlam taşıdığına dikkat çekmektedir.

Mevcut araştırmanın bulguları örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Tunç, 2018; İbrahimağaoğlu ve Can, 2017; Gün ve Baskan, 2017; Mahmood, 2017; Dillon, 2018; Farjam vd, 2018; Akhigbe ve Gail, 2017) ile tutarlılık göstermektedir. Tunç (2018), sağlık kurumları çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tunç’un araştırmasına göre tükenmişlik, örgütsel sinizm tarafından %75 oranında açıklanmıştır. İbrahimağaoğlu ve Can (2017), turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası otel zincirlerinin

155 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarının sonucunda; kişisel başarı hissi hariç örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının orta seviyede bulunduğu ve tükenmişliklerinin düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Gün ve Baskan (2017), Ankara’da 392 akademisyen ile yürüttükleri araştırmalarında, akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta, tükenmişliklerinin ise düşük düzeyde olduğu tespit etmiş; ayrıca, örgütsel sinizmin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmalar ışığında çalışanların örgütlerine yönelik sinik tutumları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Mevcut araştırma da bu sonuçları desteklemektedir.

Araştırmanın örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ilişkin bulguları da benzer araştırmalar ile aynı doğrultudadır (Gazioğlu, 2018; Yılmaz ve Polatçı, 2018; Mavibaş ve Belli, 2018; Afghani vd, 2018; Kristina ve Mangundjaya, 2017; Mousa, 2017; Biswas ve Kapil, 2017). Örneğin, Gazioğlu (2018) İstanbul’da bankacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların örgütsel adalet algısının örgütlerine yönelik sinik tutumları üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz ve Polatçı (2018), 167 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Afghani ve arkadaşları (2018), telekomünikasyon sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla bu çalışmalar göz önüne alındığında, çalışanların örgütsel adalet algılarının yükselmesi örgüte yönelik gerçekleşen sinik tutumların azalması anlamına geldiği ifade edilebilir. Mevcut araştırma da bu sonuçları desteklemektedir. Bu nedenle, örgüte yönelik sinik tutumları önlemek için örgütsel adalet algısının yüksek olmasının önemli olduğu görülmektedir. Efeoğlu ve İplik (2011) işlemsel ve bilimsel adaletin sinizm üzerinde etkili olduğunu, dağıtımsal adaleti ve etkileşimsel adaletin ise sinizm üzerinde açıklayıcı katkıya sahip olmadıklarını göstermişlerdir. Bu sonuç mevcut araştırma bulgusu ile uyumlu değildir. Araştırmanın Adana’da ilaç sektöründe ve mümessiller üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bulgular arasındaki farklılığının örneklem yapısına bağlı olarak ortaya çıkmış olabileceğini akla getirmektedir.

Örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisine ilişkin bulgular da, Yeniçer vd. (2009) ile benzerlik göstermektedir. Yeniçeri vd (2009,s.95) de dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile çalışanların duygusal tükenmişlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak mevcut araştırmadan farklı olarak işlemsel adalet ile duygusal tükenme arasında da düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, işlemsel adaletin artmasıyla duygusal tükenmenin de arttığı anlamına gelmektedir. Bu bulgu yazının genel mantığına ters olmakla beraber, işlemsel adaletin tükenmeyi ne sebeple artırabileceği daha detaylı inceleme gerektirmektedir. Mevcut araştırmada işlemsel adalet ile tükenmişlik boyutları arasında bir ilişki bulunamamış olması da “işlemsel adalet” boyutunun daha iyi irdelenmesinin gereğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçların kültürel anlamları olabileceği gibi, ölçekten kaynaklanan hatalara ya da örneklem özelliklerine işaret ediyor olabilir. Bu nedenle örgütsel adalet uygulamalarının tüm yönleri ile tükenmişliği önlediği şeklinde bir yorum yapmak mümkün değildir. Meydan vd. (2011) de araştırmalarının sonucunda örgütsel adaletin doğrudan ve dolaylı şekilde tükenmeyi etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırmada dağıtımsal adalet ve süreç adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç da adalet ve tükenme kavramlarının faktör düzeyinde farklı sonuçlar ortaya koyduğunu desteklemektedir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Şeşen (2011) de, dağıtım ve etkileşim adaletinin tükenme üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu, işlemsel adaletin ise tükenmişlik üzerinde bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Pelit ve Bozdoğan (2014) de örgütsel adaletin tükenmişlik üzerinde negatif yönde açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermiştir. Tükenmişliği en çok etkileyen boyut ise etkileşimsel adalet boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Balaban ve Konyalı (2016) da örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Mevcut araştırma sonucunda tespit edilen örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkinin yazınla aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkide faktör yapısının ve boyutların ilişkinin kuvveti açısından önem kazandığı görülmektedir.

Kurumlar ve çalışanlar açısından önemli ve olumsuz sonuçlara sahip olan tükenmişlik üzerinde duran araştırmamız, tükenmişlik üzerinde etkili olduğu tespit edilen örgütsel adalet ve sinizmi bir arada ele alarak, tükenmişliğin ortaya çıkış sürecinin açıklanması konusunda alan yazına katkı sağlamaktadır. Bulgular doğrultusunda, tükenmişliğin ortaya çıkmasını engellemek için çalışanların adil bir ortamda çalıştıklarına

inanmaları ve işyerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerinin önemli olduğu söylenebilir. Analiz sonucunda özellikle dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin anlamlı boyutlar olarak ortaya çıkması, kurumlarda özellikle ödül, teşvik, ceza gibi uygulamalarda adaletli olunmasının önemine ve kişiler arası ilişkilerin önemine dikkat çekmektedir. Bu bulgu, yöneticinin kurumlarda gerçekleştirdiği uygulamalara ve çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarının, çalışanın temel tutum ve duygusal durumu üzerinde ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin adil uygulamalara yönelmeleri, kurum politikalarında eşitlik gözetmeleri, çalışanların fikrilerini almaları ya da aldıkları kararları çalışanlarına açıklamak ve onları süreçlere dahil etmek bakımından etkili iletişim kurmaları büyük önem taşımaktadır.

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları mevcuttur. Araştırmanın İstanbul ilinde 310 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş olması ve yalnızca bir sektör ve bir departman çalışanlarını hedeflemiş olması araştırma bulgularının genellenebilirliği bakımından sınırlılığı ifade etmektedir. Alanda yapılan çeşitli araştırmalarda, farklı sektör ve meslek gruplarında elde edilen farklı sonuçlar, araştırmanın örnekleminin ve özelliklerinin bulgular üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu anlamda gelecek araştırmalarda mevcut modelin, farklı kurum kültür ve iklimlerinde yeniden incelenmesi, kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmesi, yöneticiye duyulan güven, iletişim kanallarının etkili kullanımı bakımından test edilmesinin teorik alana katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

Afghan, P. E. P., Arry, H., Arry, B., Saudi, M. H. M. ve H.O. Sinaga. (2018). Impact Of Distributive and Procedural Justice On Turnover Intention and Counterproductive Work Behavior: Mediating Role Of Organizational Cynicism. *Journal of Fundamental & Applied Sciences*. 10, 1651-1678.

Ahmadi, F., (2014), Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Akatay, A., P. Yücekaya, N. Çepni Kısat. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14.28, 483-509.

Akhigbe, O.J. ve O.J. Gail. (2017). Job Burnout and Organizational Cynicism Among Employees in Nigerian Banks. *European Scientific Journal*. 13.22, 125-140.

Akman, G. (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyüz, B. ve M. Kesen. (14-16 Mayıs 2015). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güvenin Geleceğin Çalışanlarının Akademik Özyeterlik Algılarına Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 889-896.

Al-A'wasa, S. I. S. (2018). The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD). *International Journal of Business and Social Science*. 9.1, 27-38.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10.2, 69-96.

Atalay, M. Ö. ve T. Acuner. (10-12 Mayıs 2018). Örgütsel Adalet Algısının Etik İhlallerin Bildirilmesi Davranışı (Whistleblowing) Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 230-238.

Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zeka ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Balaban, Ö., ve Konyalı, H. (2016). Kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya SGK örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1).

- Biswas, S. ve K. Kapil. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust. *Journal of Management Development*. 36.5, 696-711.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. And J. W. Dean. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. ve Wesson, M.J. (2013). Justice At The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test Of Social Exchange And Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98.2, 199-236.
- Colquitt, J.A., Wesson M.J., Porter, C.O.L.H., Ng, K.Y. ve Conlon, D.E. (2001). Justice at The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. LXXXVI.3, 425-445.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013), Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 31.1, 1-30.
- Çam O. Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Araştırılması. VII.Ulusal Psikoloji Kongresi, 25 Eylül 1992, Ankara. (Kongre Kitabı s.s: 155- 160).
- Çankaya, M. (2017). Özel hastane çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve bir alan uygulaması. *International Journal of Academic Value Studies*. 3.9, 1-15.
- Çapulcuoğlu, U. (2012). Öğrenci Tükenmişliğini Yordamada Stresle Başa Çıkma, Sınav Kaygısı, Akademik Yetkinlik ve Anne-Baba Tutumları Değişkenlerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi)Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12/23, 237-278.
- Dalkılıç, O. S. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri (2. b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dean, J. W., P. Brandes ve R. Dharwadkar. (1998). Organizational Cynicism, *Academy Of Management Review*. 23.2, 341-352.
- Dillon, U. (2018). “At The End of My Rope!”: A Study of The Relationship Between Organizational Cynicism, Burnout, And The Moderating Effects of Tenure. Yüksek Lisans Tezi. California. Azusa Pacific University, School of Behavioral and Applied Sciences.
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik sendromu., N.D. Ergun Özler. (Editör). Örgütsel davranışta güncel konular. İkinci Baskı. Bursa. Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 287-309.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. Unpublished Doctoral Dissertation. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Graduate Program In Psychology. Toronto: York University.
- Efeoğlu, İ. E., ve İplik, A. G. 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.
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Farjam, S., S.M.A. Almodarresi, E. Pirvali, H. Saberi ve S. Malekpour. (2018). The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital). *Revista Publicando*. 5.15, 1136-1159.

- Gazioğlu, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün, F. ve G. Atanur Başkan. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 32.2, 361-379.
- Gür, E., (2014) Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Helvacı, M. A. ve A. Çetin. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish. 7. 3, 1475-1497.
- Izgar, H.(2012).Çalışanlarda Stres Ve Tükenmişlik. (Editör: Hüseyin Izgar). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Yayınevi, 127-140.
- İbrahimağaoğlu, Ö. ve E. Can. (2017). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1.2, 181-205.
- Kasih Kristina, M.R. ve W. L. Mangundjaya. (2017). Organizational Justice as a Predictor of Employee Cynicism about Organizational Change. Faculty of Psychologh, Universitas Indonesia. <http://proceedings.ui.ac.id/index.php/uipssh/article/view/91/135> (21.01.2019)
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köybaşı, F., C.T. Uğurlu ve A. Öncel. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18.1, 1-14.
- Kutunis R.Ö., Dikili, A. (D. E. Özler). (2010). Değişim Boyutunda Örgütlerde Sinizm, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 269-285.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In Emotional and physiological processes and positive intervention strategies (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Maden, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Çözüm Sosyal Destek mi?. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 96-100.
- Mahmood, S.M.R. (2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Van.
- Maslach, C. (1978). The Client Role In Staff Burn-Out. Journal Of Social Issues: 34.4, 111-124.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2.2, 99-113.
- Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter. (2001) "Job Burnout", Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Mavibaş, M. ve E. Belli. (2018). Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3.6, 121-133.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, (57), 175-200.
- Moç, T. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü, (Doktora Tezi), Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. ve Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Riht Journal*, 6.3, s. 209-225.
- Mousa, M. (2017). How do nurses perceive their cultural diversity? An exploratory case study. *African Journal of Business Management*. 11.17, 446-455.
- Karcıoğlu, M.S. ve A. Naktiyok. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17.1, 19-34.
- Korkmaz, H.G. ve S. Bozkurt. (2018). Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 20, 233-252.
- Korkut, F., N. Toğa ve A. Aksoy. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi: Bir Alan Araştırması. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*. 4.18, 131-142.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). Örgütsel Davranış, Bursa, Ekin Yayınları.
- Pelit, E., ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66.
- Polat, İ., A. Bedük ve K. Eryeşil. (2018). Aile Şirketlerinde Tükenmişlik Duygusunun Gelişiminde Örgütsel Adalet Fonksiyonunun Etkisi: Konya İlinde Örnek Uygulama. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1,1, 1-9.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. 16. Baskı, New Jersey: Pearson Education.
- Seyed J.S.R., M. Mehdi. ve Taheri,G. (2008). "How different dimensions of organizational justice affect the different dimensions of job and organizational satisfaction.", *Journal of Business Administration*. No 1., 57-70.
- Söyük, S. (2018). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründeki Önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*. 5.3, 435-442.
- Şeşen, Harun . Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi* 9 / 2 (Haziran 2010): 67-90.
- Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı.
- Tunç, B. (2018). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Özerkliği, Örgüt Güvenlik İklimi, Duygusal Zeka, Sinizm ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wu, G., Y. Wu, H. Li ve C. Dan. (2018). Job Burnout, Work-Family Conflict and Project Performance for Construction Professionals: The Moderating Role of Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.15.12, 1-20.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11,16. Haziran.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A., Çelik, A. ve Bedük, A. (2012). Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Olgusu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, 697-707.

Yılmaz, H. ve S. Polatçı. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Sinizmin Rolü. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi. 1.2, 286-308.

Yücel, İ. ve N. Palabıyık. (2016). Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9.1, 211-230.