

# Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği

Nuray TOKGÖZ

Yrd.Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi  
nuzkesic@anadolu.edu.tr

**Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği**

***The Relationships Among Organizational Cynicism, Organizational Justice and Organizational Support: A Sample of The Employees of Electrical Distribution Company***

## Özet

Çalışmanın amacı, örgütsel sinisizmin öncülü olarak örgütsel adalet ve örgütsel desteğin modellenmesini incelemektir. Sözü edilen ilişkileri analiz edebilmek için hizmet sektöründe faaliyet gösteren, merkezi Eskişehir’de olan ve beş ayrı şehirde merkeze bağlı işletmeleri bulunan kurumun çalışanlarından toplanan veri setleri kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel sinisizmin örgütsel adalet ve örgütsel destek kavramları ile etkileşimini incelemek üzere geliştiren algı ve tutum ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda örgütsel sinisizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen oldukları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sinisizm, algılanan örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek, hizmet işletmesi

## Abstract

*The aim of the study is to explore whether organizational justice and organizational support are the antecedents of cynicism. In order to analyze the mentioned relationship above, data set collected from employees working in a company which has the head office in Eskişehir and has affiliated organizations at five different locations. The perception and attitude scales developed the other studies to investigate the interaction of organizational cynicism with organizational justice and organizational support are used in this study. It was concluded that organizational justice and organizational support are some powerful constructs to explain organizational cynicism.*

**Key Words:** Organizational cynicism, perceived organizational justice, perceived organizational support, service business

## 1. Giriş

Günümüzün iş ortamını “büyük beklentiler” çağı perspektifinden değerlendirecek, hızlı bir şekilde değişen piyasaları ve tüketici taleplerini, toplum ve çalışanların işletmelerden artan beklentilerini (McMillan ve Albrecht, 2010: 201) iş çevresini kuşatan temel itici güçler arasında sıralayabiliriz. Sözü edilen güçlerin işletmeleri adil, destekleyici, sorumlu, verimli, esnek, hızlı, yenilikçi çözümler ve de bu çözümlere elverişli yönetim biçimleri ve organizasyon yapıları konusunda harekete geçmeleri görevini ortaya çıkardığını varsayabiliriz. Dahası küresel ekonominin doğası örgütlerin sürekli olarak süreçlerini ve operasyonlarını iyileştirmelerini gerektirmektedir. (Bernerth vd., 2007: 303). Böyle bir ortamda örgüt-üye etkileşiminin kalitesinin sağlanması ve sürdürülmesi, örgütler açısından hem rekabet güçlerini etkilemesi hem de ortamın gerektirdiği örgütsel değişimleri gerçekleştirebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Örgütleri destekleyecek çalışan tutumları ve algılarının oluşturulmasının, örgütlerin önünde zorlu bir mücadele alanı olarak durduğunu söylemek mümkündür. Zira özellikle gelişmiş ülkelerde pek çok çalışanın kitle halinde işten çıkarılmalarının neden olduğu genel hoşnutsuzluk, çok sayıda şirket yöneticisinin elde ettiği fahiş ücretler, milyonlarca emeklilik fonlarının içini boşaltan şirket skandalları, psikolojik sözleşme ihlalleri, yönetici desteği konusunda algılanan yoksunluk ve liderlerin riyakarlığı örgütlerde çalışanlar arasında olumsuz tutumların gelişmesinin kaynakları olarak gösterilmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). Örgütsel sinisizm kişinin çalıştığı örgütün güdülerini, eylemlerini ve değerlerini eleştirel değerlendirmesinin sonucunda elde ettiği bir tutumdur (Bedeian, 2007). Bu tutumun giderek yaygınlaşması ve olası etkileri bu konudaki araştırmaların artmasına neden olmaktadır.

## 2. Yazın İncelemesi

### 2.1. Örgütsel Sinisizm

Sinisizm yazını iki temel yapıya işaret etmektedir. Bunlardan biri örgütsel sinisizm diğeri ise sosyal sinisizmdir. Sosyal sinisizm, insanın doğasına ilişkin olumsuz bir görüşü yansıtır. Bu görüş, yaşamın mutsuzluk ürettiğini, insanların diğerlerini suistimal ettiğini ve sosyal kurumlara güvensizliği içerir (Leung, Ip ve Leung, 2010: 320). Araştırma alanında nispeten yeni bir alan olan örgütsel sinisizm yazını ise dört yaklaşım etrafında toplanmaktadır. Bunlar; (1) kişilik/kişisel özellik odaklı, (2) meslek odaklı, (3) örgütsel odaklı ve (4) örgütsel değişim odaklı yaklaşımlardır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006).

Örgütsel sinisizmin, sosyal sinisizmden tamamıyla ayrı bir yapı olduğu, aynı zamanda örgütsel bağlılık, kuşkuculuk, güven, yabancılaşma, iş tatminsizliği gibi kav-

ramlarla farklı olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Dean vd., 1998; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Örgütsel araştırma konuları arasında yerini alan örgütsel sinisizmin, örgütleri derinden etkileme gücüne sahip olduğu ve gide-rek yaygınlaştığı kabul edilmektedir (James, 2005).

Örgütsel sinisizm “örgüt içindeki insanların bir bölümünde bulunan, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine dair bir inanç” olarak tanımlanmaktadır (Bedeian, 2007: 11). Örgütsel sinisizm, örgüte yönelik güçlü olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları içermektedir (Abraham, 2000: 269). Bu duyguya sahip çalışanlara göre genelde çalışanlar örgütsel ödüllerden adil bir şekilde yararlanamamaktadır (Anderson ve Bateman, 1997: 451). Örgüte yönelik olumsuz bir tutum olarak açıklanan örgütsel sinisizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar bilişsel, duyuşsal ve davranış niyeti boyutlarıdır. Bilişsel boyutta çalışanlara göre örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliği olduğu ve alınan kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğu inancı vardır. Duygu boyutunda çalışanlar örgüte karşı kırgınlık, nefret, endişe ve utanç duyabilmektedir. Davranış boyutunda ise örgüte yönelik kötüleyici, küçümseyici güçlü eleştirilerde bulunma eğilimi söz konusudur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Alan yazında örgütsel sinisizmin dayandığı kuramlar; kişilik özellikleri yaklaşımı, durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, atfetme, beklenti, tutum, sosyal değiş-tokuş kuramları olarak sıralanabilir (Erdost vd., 2007). Diğer yapılarla aralarındaki ilişkileri araştırma ile ilgili çalışmalar yabancılaşma, iş tatminsizliği, örgütsel güven, bağlılık, adalet, örgütsel vatandaşlık, değişim başlıkları altında toplanabilir. Örneğin Andersson ve Bateman’ın (1997) senaryoya dayalı deneysel araştırmasında beyaz yakalılarda yüksek yönetici maaşlarının, kötü örgütsel performansın ve işten çıkarılma tehdidinin sinisizm oluşumuna neden olduğu ortaya konuştur. Aynı araştırma örgütsel sinisizmin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı niyetlerini olumsuz etkilediğini ve çalışanlarda yönetimin etik olmayan iş taleplerine boyun eğme niyetinde azalma meydana getirdiğini göstermiştir. Vakaların çoğu örgüte yönelik sinik tutumların hedefinde, örgütü temsil eden, çalışanların doğrudan bağlı buldukları yöneticiler ile tepe yöneticiler bulunmaktadır (Richers, Wanous ve Austin, 1997). Aşırı rol ve yerine getirilmemiş vaatler, üst düzeyde rol çatışması ve otonom davranış için çok az fırsatın olması örgütsel sinisizmin habercileri olarak saptanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993; Naus vd., 2007). Bir diğer çalışmada (Idris vd., 2011) sinisizm, işyerinde strese bağlı olumsuz psikolojik tepkiler arasında sıralanmıştır. İş ortamında strese bağlı geri çekilme tepkileri arasında yer alan sinisizm, tükenmişliğin üç ayrı boyutundan biri olarak savunulmuştur. Örgütsel sinisizmin sonuçları arasında ödül ve cezaların dağıtım yetkisini ellerinde bulunduran kişilere ya da makamlara karşı umutsuzluk, hüsran, hayal kırıklığı ve güvensizlik (Andersson ve Bateman, 1997) ile kötü performans, düşük moral, yüksek devam-

sızlık, yüksek işgören devri, iş tatminsizliği, daha az vatandaşlık davranışı (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Hochwarter vd., 2004 içinde Byrne ve Hochwarter, 2007: 56) yer almaktadır.

Türkiye'de de bu tutumla ilgili araştırmalar zaman içinde artmaktadır. İlk yapılan çalışmalarda örgütsel sinisizme ilişkin ölçek uyarlama çalışmaları (Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008) dikkati çekmektedir. İlk iki çalışmada Brandes'in (1997), örgütsel sinisizm ölçeğinin yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Güzeller ve Kalağan (2008), Wance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından gerçekleştirilen örgütsel sinisizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasını gerçekleştirmişler, aynı çalışmada örgütsel sinisizmin yaş ve cinsiyete göre farklılaşmadığını, ancak eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinisizmde artış olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinisizm arasındaki olumlu ilişki, otel işletmelerinde çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırma sonucuyla da paralellik göstermektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Daha yakın tarihli bir başka çalışma (Güzel vd., 2010) çalışanların sinik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Kutanis ve Çetinel (2010), araştırmalarında adaletsizlik algısının örgütsel sinisizme neden olduğunu; bununla birlikte adaletsizliğe tepki gösterme gücünün örgütsel sinisizmin asıl belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bir diğer araştırma (Yetim ve Ceylan, 2011), öğretmenler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinisizm arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

## 2.2. Algılanan Örgütsel Adalet

Adalet, yönetim araştırmacıları açısından öznel ve betimsel bir kavramdır ve araştırmacılar bu kavramla nesnel gerçeklik veya öngörücü moral kodlardan çok insanların doğru olarak inandıkları şeyleri açıklamakla ilgilidir (Cropanzano vd., 2007: 35). Adalet toplumsal yaşamın her döneminde ve hayatın bütün alanlarında temel konulardan biridir ve son yirmi yıl içinde adalet konusundaki araştırmalar konusunda bir bolluk (Bernerth vd., 2007) söz konusudur.

Örgütsel adalet yazınında en yaygın kullanılanlar, dağıtımsal, işlemsel/prosedürel, ve etkileşimsel adalet boyutlarıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adaletin bu üç formu birbirleriyle yüksek oranda ilişkilidir ve araştırmalar çalışanların iş ile ilgili tutumlarıyla her bir boyutun bağımsız olarak ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Colquitt vd., 2001). Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışmalar dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtım adaleti "örgütlerde çalışanların elde ettiği ödül ve cezalar konusunda algıladıkları adaletin derecesi" olarak açıklanmaktadır (DeConnick, 2010). Dağıtım adaletinin kuramsal temeli, Adams'ın (1965) "eşitlik kuramı"na dayalıdır. Adams'ın (1965) çalışması, adaleti değerlendirirken sosyal mübadele kuramı çerçevesini kullanmıştır (St-Pierre ve Holmes, 2010: 1171). Eşitlik kuramı, bireyin sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini, aynı zamanda

sarf ettikleri çaba ile kendisinin ve başkalarının elde ettikleri sonuçları karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda bir dengesizlik olduğu hissedildiğinde gerilim ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:330). Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki de değişik şekillerde olabilmektedir. Araştırmaların çoğu çalışanların eşitsizlik duygularının, ödemeler ve terfiler gibi sonuçlardan kaynaklanan hoşnutsuzlukla bağlantılı olduğuna işaret etmektedir (DeConnick, 2010:1350).

İşlemsel adalet, örgüt içindeki bölüşüm kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere atfedilen adalet algısını açıklar. İşlemsel adaletin özü çalışanlara elde edecekleri kazanımlara ilişkin söz hakkı veya bilgi girdisi sağlama fırsatı verilmesidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Süreçte çalışana söz hakkı tanınması, sonuçlara ilişkin hoşnutsuzluğu azaltabilir. İşlemsel adalet daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlarla ilişkilidir (Colquitt vd., 2001).

Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki bireyler arası davranışlara ilişkin bir kavramdır. Bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini belirtir. İşlemsel adaletin tersine, etkileşimsel adalet etkileşimin biçimsel yönlerine odaklanmaz. O, yönetimin astlarına yönelik davranışında etkileşim esnasında gösterilen açık yüreklilik, duyarlılık, saygının düzeyiyle ilgilidir (Bies ve Moag, 1986 içinde DeConinck, 2010: 1350). İşlemsel adaletle etkileşimsel adalet arasındaki temel farklılık, algılanan adalet ya da adaletsizliğin odaklandığı yerdir. İşlemsel adalet algıları örgüte, etkileşimsel adalet algıları çalışanın ilk amirine yöneliktir (Deconnick, 2010: 1350). Etkileşimsel adaletin iki boyutunda (1) kişilerarası adalet, (2) bilgisel adalet irdelenir (Greenberg, ve McCarty, 1990). Kişiler arası adalet yöneticilerin insanlara karşı itibar ve saygınlık çerçevesindeki davranışlarıyla ilişkilidir. Bilgisel adalet ise, uygulanan prosedürler veya kaynakların paylaşılması konusunda bilgi sağlayıcı açıklamalara odaklanır.

St-Pierre ve Holmes (2010), 1960 ila 2009 döneminde İngilizce ve Fransızca dillerindeki yayınları kapsayan alan yazın taramasında örgütsel adaletin pek çok örgütsel sonucu etkileme potansiyeli olduğunu tespit etmiştir. Bu örgütsel sonuçlar (St-Pierre ve Holmes, 2010:1170) saygınlık algısı, güven, devamsızlık, işgören devri, iş tatmini, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, performans, işe bağlılık, stres, işyerinde saldırganlık olarak rapor edilmiştir. Bunlara ilave olarak Colquitt vd.'nin (2001) tarama çalışmasında lideri değerlendirme, örgütsel vatandaşlık, geri çekilme davranışı, kurallara uyma (Colquitt, 2001), iş gören morali (Williamson ve Williams, 2011), müşteri tatmini ve çatışma (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007) örgütsel adaletin etkileme gücü olabileceği örgütsel sonuçlar arasında sıralanmıştır. Bir başka görüş de (Beugrei, 1998) pek çok değişim projesinin başarısızlığı ile değişimin uygulanması esnasında bir etki faktörü olarak adalet algısının göz önünde bulundurulmaması arasında bir bağlantı olduğudur. Tersinden bir iddia ise çalışanların sesine kulak asmayan yöneticiler ve örgütlerin, işyerinde memnuniyet-

sizliği, hayal kırıklığını ve adaletsizlik algılarını artırabileceği üzerinedir (Harlos, 2001 içinde St-Pierre ve Holmes, 2010:1170).

Türkçe yazında ulaşılan kaynaklar gözden geçirildiğinde örgütsel adaletle ilgili çalışmaların 2000 yılından sonra arttığını söyleyebiliriz. Wasti'nin (2001) çalışması Donovan, Drasgow ve Munson'un çalışanların iş ortamındaki ilişkileri ne denli adil algıladıklarını değerlendiren bir ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgilidir. Wasti bu ölçeğin Türkiye'deki alan çalışmalarında kullanılabileceği sonucuna varmıştır. İşbaşı (2001)'nin araştırması örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık faktörleri arasında bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri araştıran bir başka çalışmada (İnce ve Gül, 2011) prosedürel adalet ile örgütsel gelişime katkı ve işe yönelik özen arasında olumlu ilişki rapor edilmiştir. Özmen, Arbak ve Özer'in (2007) araştırma bulguları dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görelideğere göre farklılaştığını göstermiştir. Başka bir çalışmada ise (Yavuz, 2010), özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Arslantaş ve Pekdemir (2007), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceledikleri ampirik çalışmalarında dönüşümcü liderliğin iki boyutu ile dağıtım ve kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yürür (2008), prosedür ve etkileşim adaleti algısının iş tatminini etkilediğini tespit etmiştir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) konaklama işletmelerinde çalışanlardan toplanan veri setiyle yaptıkları araştırmalarında genel örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bir başka çalışma (Gümüşoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2010), prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık; etkileşimsel adalet ile yönetsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarından toplanan verilere dayalı bir araştırma (Çetin vd., 2011) problem çözme becerilerinin oluşmasında örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin önemli rolü olduğunu göstermiştir. Örgütsel adaletin her üç boyutu ile intikam niyeti arasında olumsuz yönlü ilişki olduğu (Özdevecioğlu, 2008), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği (Gürbüz ve Acar, 2008) araştırmalarla tespit edilmiştir.

### 2.3. Algılanan Örgütsel Destek

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı, sosyal mübadele kuramına dayanır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek, "çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar" olarak açıklanmaktadır (Ring, 2011). Özellikle çalışanların örgüte yaptıkları katkıların değerinin örgüt tarafından görülmesi ve

çalışanlara bunun hissettirilmesi; çalışanların iş ortamında mutluluklarının önemsendiği konusunda olumlu algıyı ortaya çıkarmakta (Allen vd., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002), çalışanlar ile örgüt arasındaki duygusal ilişkileri olumlu yönde etkilemekte (Eisenberger vd., 1986) ve böylece sosyal takas devam ettirilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010).

Blau (1964)'nın sosyal takas kuramı, belirli koşullarda, insanların kendilerine yarar getireceğine inandıkları kişi ya da kişilere karşı olumlu bir şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını bildirir (Bateman ve Organ, 1983). Sosyal takas görüşü ve karşılıklılık normu, örgütlerine yönelik olumlu davranış gösteren çalışanların motivasyonunu açıklamakta sıklıkla kullanılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Settoon vd., 1996).

İşyeri bu değiş tokuş ilişkisinin gerçekleştiği bir ortam olarak ele alındığında, örgüt çalışanlarına karşı olumlu davrandığında, çalışanların da bu yaklaşıma bir karşılık verme ihtiyacı duyacakları ve genellikle örgütün yararına olacak şekilde olumlu davranacakları ifade edilebilir (Eder, 2008). Eğer koşullar uygunsa, örneğin ekonomi, çalışanların daha çok güce ve daha çok seçeneğe sahip oldukları büyüme döneminde ise aynı örgütte devam edip etmeyecekleri konusunda bu ilişkinin niteliği önemli olacaktır. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine olumlu bir şekilde davrandıklarını hissettiklerinde büyük olasılıkla örgüte bağlılıkları nedeniyle işte kalmayı tercih edeceklerdir (Perryer vd., 2010). Tersi söz konusu olduğunda örgütte kalma olasılıkları daha düşük olacaktır (Maertz vd., 2007).

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteği, işyerinde strese neden olan faktörleri etkisizleştirerek, performansı etkileme gücüne sahip bir araç olarak ele almıştır. Çalışanlar sosyoduygusal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlantılı olarak örgütsel üyeliği öz kimliklerinin içine dahil ederler (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel üyeliği içeren bu kimlik, sosyal değiş tokuş ilişkisinin güçlenmesine hizmet edebilir ve böylece çalışanların performansına yönelik çabaları artabilir (Byrne ve Hochwarter, 2008). Ayrıca örgütsel desteğin örgüte yönelik duygusal bağlılığı artırma konusunda bir araç olduğu (Meyer vd., 2002) ve yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlamak konusunda kendilerini daha çok zorlayacakları (Lynch vd., 1999) ileri sürülmüştür.

Alanyazında algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde olmasının olumlu iş sonuçlarının elde edilmesinde önemli payı olduğunu gösteren pek çok çalışma vardır. Bu çalışmaların bazılarında artan örgütsel bağlılık (Eisenberger vd., 1990), azalan işten ayrılma niyeti ve daha düşük işgören devri (Allen ve Meyer, 1990), azalan devamsızlık (Eisenberger vd., 1986), azalan gerginlik (Stamper ve Johlke, 2003) olumlu iş sonuçları arasında rapor edilmiştir. Daha yakın tarihli çalışmalar algılanan örgütsel destek ile iş ve işyerine yönelik adanmışlık arasında olumlu ilişki olduğunu (Sacks, 2006), algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında

olumlu bir ilişki olduğunu (Chiang ve Hsieh, 2011), algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu (Boezeman ve Ellemers, 2007) ve desteğin rol çatışmasına bağlı duygusal tükenme üzerinde etkili olduğunu (Jawahar vd., 2007) ortaya koymuştur. Ring (2011), çalışmada örgütsel desteğin kıdemli çalışanlarda güvenilir bir iklimle gönüllü işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Byrne ve Hochwarter (2008: 56), algılanan örgütsel destek konusunda bir noktaya vurgu yapmaktadır. “Örgütlerin gönüllü eylemlerinden ziyade dışsal olarak motive edilmiş ve örgütün kendisine hizmet etmesi olarak algılanan yönetsel davranış, bazı çalışanlarda endişeye yol açabilir. Potansiyel olarak bağlılıkta ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik katkılarda azalmaya yol açabilecek bu durum destekleyici çabalardan beklenen etkinin gerçekleşmesini engelleyebilir”. Bir başka deyişle bazı çalışanlar, örgütsel desteklerde örgütün niyeti ve samimiyeti konusunda endişe duyabilirler. Örneğin çalışanın memnuniyetini destekleyici çabalar, pek çok çalışan tarafından “iyi niyetli çabalar” olarak görülebilir. Ancak, eğer o çaba “çalışanın mutluluğunu iyileştirmek amaçlı güvenilir bir girişimden ziyade toplumun veya insanların gözünde zedelenmiş bir imajın onarılması için üstlenilmişse istenilen etki büyük bir olasılıkla gerçekleşmeyebilecektir.”

### 3. Hipotez Geliştirme

Örgütsel sinisizm “örgüt içindeki insanların bir bölümünde bulunan, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine dair bir inanç” olarak tanımlanmaktadır (Bedeian, 2007: 11). Bilişsel boyutta çalışanlara göre örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliği olduğu ve alınan kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğu inancı vardır. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, çalışanlarda örgüte karşı kızgınlık, nefret, endişe ve utanç duyguları yaratmakta ve örgüte yönelik şiddetli bir şekilde eleştirmek, kötülemek, yerden yere vurmaya eğilimi söz konusudur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Kavram olarak örgütsel adalet, kaynakların dağıtımı, çalışanların elde ettikleri sonuçlara ilişkin süreçler, süreçler esnasında çalışanların yöneticilerle etkileşimleri konusundaki algıları irdeler (Colquitt vd., 2001). Örgütsel adalet boyutlarının her biri sinik tutumların oluşmasında etkili olma potansiyeli yüksek görünmektedir. Örgütlerde adalet duygusunun tüm boyutlarında tekrarlı bir şekilde hayal kırıklığına uğrayan çalışan örgüte karşı inancını kaybedecek ve örgütsel sinisizm ortaya çıkabilecektir. O halde çalışmanın ilk hipotezi şudur:

H1: Örgütsel sinisizm ile algılanan örgütsel adalet arasında ters yönlü bir ilişki vardır.



Örgütsel destek kuramına (Eisenberger vd., 1997) göre, çalışanlar örgütle aralarında bir değiş-tokuş ilişkisi geliştirmek suretiyle örgütü kişileştirirler. Zaman içinde bu ilişkinin niteliği çalışanların tavır ve davranışsal tepkilerine yansır. Gücü ve etkisi farklı deneyimler bu ilişkiyi değiştirir ve örgütsel destek algısı bu değiş-tokuş ilişkisiyle bağlantılı olarak oluşur (Byrne ve Hotcwater, 2007). Örgütsel sinisizmin yayılmasının nedenlerine bakıldığında önemli bir etken olarak toplu işten çıkarmalar, işyerlerinde çalışanlardan beklenen iş yükünün artması, yeni iş ortamının sürekli yeni beceriler talep etmesi ve dahası bu işleri çalışanların aynı getirilerle gerçekleştirmesinin (Cartwright ve Holmes, 2006; Brandes vd., 2008) beklenmesi görülebilir. Adına psikolojik sözleşme denilen biçimsel olmayan sözleşme kapsamında işverenler çalışanlardan sadakat, adanmışlık, yüksek performans beklerken çalışanlar da işverenlerinden güven, katkılarının değerinin bilinmesini ve kendilerinin mutluluğunun önemsenmesini beklemektedirler (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Örgüt tarafından çalışanların beklentileri karşılandığı sürece çalışanlar da kendilerini örgütün beklentilerini gerçekleştirmek için daha çok zorlayacakları beklenmektedir (Byrne ve Hochwater, 2007). Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:16). Bu da çalışanların örgüt ile olan duygusal ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel sinisizm örgüte yönelik güvensizlik, hüsrana, hayal kırıklığı deneyimlerine bağlı olarak örgüte karşı geliştirilen olumsuz bir tutum olarak ortaya çıktığı için bu tutumla algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki beklenmektedir.

H2: Örgütsel sinisizm ile algılanan örgütsel destek arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Örgütte hem örgütsel adalet algısı hem de örgütsel destek algısı bir arada düşük olduğunda örgütsel sinisizmin güçleneceği öngörülmüştür. O nedenle hipotez için geliştirilmiştir.

H3: Örgütsel sinisizm ile algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek birlikte ele alındığında aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4. Yöntem

Araştırma “örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet ve örgütsel destek arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusu etrafında modellenmiştir. Araştırmada; örgütsel adalet ve örgütsel destek bağımsız, örgütsel sinisizm bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve örgütsel sinisizm durumsal değişkenlere duyarlı bir yapı olarak ele alınmıştır.

### 4.1. Araştırma Süreci

Araştırma, genel müdürlükten izin alınarak genel müdürlük ve genel müdürlüğe bağlı 5 ayrı şehirde bağlı işletmeleri bulunan (Eskişehir, Kütahya, Uşak, Afyon, Bile-

cik) bir elektrik dağıtım şirketinde gerçekleştirilmiştir. Şirket yaklaşık 18 ay önce özelleştirilmiştir. Veriler, özelleştirmeden sonra çalışanların önemli bir bölümü diğer kamu kurumlarına geçtiği için işletmeye yeni girişlerin yaygın olduğu bir dönemde toplanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yeni çalışan ya da nispeten kısa bir süredir işletmede çalışanlardan elde edilen verilerin örgüte yönelik tutum ölçmede sağlıklı sonuç verip vermeyeceği konusunda uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşüne göre, tutum ölçme çalışmalarında tutumun belirlenebilmesi için çalışanların işletmede çalışma sürelerinin en az altı ay ve üstü olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin 542 çalışanından, 6 ay ve üstü çalışanlar seçilerek toplam 162 kişiden veri toplanmıştır.

Araştırmada veri derlemesi, anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların tüm ifadeleri değerlendirmesinde beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. İfadelerin araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla 30 kişi üzerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma aracılığıyla araştırmaya katılanların ifadeleri anlama durumları, anketin ne kadar zamanda doldurulabildiği, anketin şeklinin araştırmaya katılanlar üzerindeki etkisi ve araştırmaya katılanların hangi soruları cevaplandırmaktan kaçındıkları hakkında fikir edinilmiş ve 40 ifadeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Aşağıda çalışmada kullanılan ölçekler detaylı olarak verilmiştir.

Örgütsel sinisizmi ölçmek için Brandes'in (1997) bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta geliştirdiği toplam on dört maddeden oluşan örgütsel sinisizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 "hiçbir zaman", 2 "nadiren", 3 "bazen", 4 "çoğu zaman" ve 5 "her zaman" anlamına gelmektedir. Puanların yüksek olması örgütsel sinisizmin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında (Erdost vd., 2007) güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değeri bilişsel boyut için .912, duygusal boyut için .864, davranışsal boyut için .719 olarak hesaplanmıştır. Bir başka çalışmada (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:298) aynı ölçeğin Cronbach Alpha değeri .910 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, yirmi maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını birleştiren tek ölçektir. Ölçekte 1 "çok az", 2 "az", 3 "kısmen", 4 "yeterice" ve 5 "büyük ölçüde" anlamına gelmektedir. Puanların yüksek olması örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Özmen, Arbak ve Özeri(2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 bulunmuştur.

Örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilen otuz altı maddeden oluşan "algılanan örgütsel destek ölçeği"nin faktör yükleri en yüksek

olan altı maddesi kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 2 “katılıyorum”, 3 “kararsızım”, 4 “katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılmıyorum” anlamına gelmektedir. Puanların yüksek olması örgütsel destek algısının da yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ölçek maddeleri tek bir faktöre yüklenmiştir (Eisenberg vd., 1986) ve toplam varyansın 48.3’ünü açıklamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri .97 olarak bulunmuştur (Eisenberger vd., 1986)

## 4.2. Analizler ve Bulgular

Araştırma bulguları, çalışanlardan derlenen veriler üzerinde SPSS 18.0 ve LISREL 8.72 paket programları kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların özelliklerine ait demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir. Çalışanların % 84.6’sı erkek, % 54.9’u 21-30 yaş aralığında, % 33.9’u lisans mezunu ve % 74.1’i en fazla beş yıldır işletmede çalışmaktadır.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Sıklık	Oran (%)	Yaş	Sıklık	Oran (%)
Kadın Erkek	137 25	84,6 15,4	21-30	89	54,9
			31-40	46	28,4
			41-50	20	12,4
			51-60	7	4,3
Mezuniyet	Sıklık	Oran (%)	İşletmede Çalışma süresi	Sıklık	Oran (%)
İlkokul	2	1,2	5 yıl ve altı	120	74,1
Ortaokul	2	1,2	6-10 yıl	14	8,6
Lise	3	23,5	11-20 yıl	9	5,6
Meslek Lisesi	32	19	21 yıl ve üstü	19	11,7
Ön Lisans	2	17,3			
Lisans	55	33,9			
Yüksek Lisans	5	3,1			

Ölçümün geçerliliğini belirlemek için birden çok boyuta sahip oldukları varsayılan örgütsel sinizm ve örgütsel adaletle ilgili ifadelerle doğrulayıcı faktör analizleri (DFA’lar) ve ölçümün güvenilirliğini belirlemek için ifadelerle verilen cevaplara iç

tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Örgütsel sinisizmle ilgili ifadelere uygulanan DFA'lar sonucunda bilişsel sinisizmle ilgili bir ifade, davranışsal sinisizmle ilgili iki ifade ve duyuşsal sinisizmle ilgili bir ifade olmak üzere toplam dört ifade elenmiştir. Örgütsel sinisizm ölçeğinin son hali, faktör yükleri ve uyum iyiliği istatistikleri bulguları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Sinisizm İle İlgili Ölçek ("5 Her zaman" ...1 "Hiçbir zaman")**

	<i>Faktör Yükleri</i>
Bilişsel Sinisizm	0.90
Çalıştığım kurumda, söylenenle yapılanın farklı olduğuna inanırım.	0.85
Çalıştığım kurumda, amaçlar, politikalar ve uygulamaların çok az ortak yönü vardır.	0.70
Çalıştığım kurumda, bir şeyin yapılacağı söylenir ve eğer gerçekten yapılırsa, hayretler içinde kalırım.	0.61
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenenle, gerçekten yapılanlar arasında az bir benzerlik görürüm.	0.75
Davranışsal Sinisizm	0.84
Kurum dışındaki arkadaşlara kurum içinde olan biten hakkında yakınırım.	0.49
İşyerimde çalışma arkadaşlarımla bir şeyleri bildiğimizi ima eden bakışmalarda bulunuruz.	0.66
Kendimi işyerimdeki sloganlar ve yeni uygulamalar ile dalga geçerken bulurum.	0.41
Duyuşsal Sinisizm	0.78
Çalıştığım kurumda, kızgınlık duygusunu sürekli hissedirim.	0.60
Çalıştığım kurumda, baskı duygusunu sürekli hissedirim.	0.83
Çalıştığım kurumda, endişe-kaygı duygusunu sürekli hissedirim.	0.74
<i>İlgili İstatistikler</i>	
Ki-kare	55.20
Serbestlik derecesi	32
Ki-kare / Serbestlik derecesi	1.725
Ortalama Artık Karekök Değeri (RMSR)	0.036
Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)	0.067

Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0.936
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0.890
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0.958
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0.980

Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu elde edilen değer ikiye eşitse veya ikinin altındaysa, iyi bir uyum söz konusudur. RMSR ve RMSEA değerlerinin 0.05'in altında olması iyi bir uyumun, 0.08'in altında olmaları kabul edilebilir bir uyumun; GFI, AGFI, CFI ve NFI değerlerinin 0.90'dan büyük olmaları kabul edilebilir bir uyumun, 0.95'den büyük olmaları ise iyi bir uyumun göstergeleridir (Şimşek, 2008, s. 14, s. 48). Tablodaki değerler analiz sonuçlarının kabul edilebilir durumda olduğunu göstermektedir. İç tutarlılık analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri ise bilişsel sinisizm için 0.85, davranışsal sinisizm için 0.73 ve duyuşsal sinisizm için 0.80 düzeyindedir. Cronbach Alfa değerleri 0.70 değerinden büyük ve kabul edilebilir düzeydedir.

Örgütsel adaletle ilgili ifadelerle uygulanan DFA'lar sonucunda etkileşim adaletiyle ilgili dört ve işlem adaletiyle ilgili üç ifade olmak üzere toplam yedi ifade elenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin son hali, faktör yükleri ve uyum iyiliği istatistikleri bulguları Tablo 3'de gösterilmiştir. Bu tablodaki değerler de analiz sonuçlarının kabul edilebilir durumda olduğunu göstermektedir. Faktörlerin Cronbach Alfa değerleri dağıtım adaleti için 0.87, etkileşim adaleti için 0.87 ve işlem adaleti için 0.91 düzeyindedir.

**Tablo 3. Örgütsel Adaletle İlgili Ölçek (1 "Çok az"...5 "Büyük ölçüde")**

	<i>Faktör Yükleri</i>
Dağıtım Adaleti (Aşağıdaki ifadeler; alınan ücret, ilerleme, terfi, takdir vb. kazanımlarla ilgilidir.)	0.74
Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtır.	0.56
Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur.	0.78
Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı yansıtır.	0.62
Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansla uygundur.	0.88
Etkileşim Adaleti (Aşağıdaki ifadeler; aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. kazanımlarınızla ilgili karar vermede etkili olan yöneticiniz/yöneticileriniz ile ilgilidir.)	0.80
Yöneticiniz, size saygılı davranır mı?	0.43

Yöneticiniz, sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0.60
Yöneticiniz, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili karar vermede yürüttüğü işlemlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0.79
Yöneticiniz, sizinle ayrıntılarla ilgili zamanında diyalog kurar mı?	0.82
Yöneticiniz, bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0.76
İşlem Adaleti (Aşağıdaki ifadeler; alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili karar vermede yöneticinin/yöneticilerin yürüttüğü işlemlerle ilgilidir.)	0.97
Bu işlemler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0.87
Bu işlemler önyargısız olarak uygulanıyor mu?	0.92
Bu işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmış mıdır?	0.79
Bu işlemler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0.80
<i>İlgili İstatistikler</i>	
Ki-kare	112.83
Serbestlik derecesi	62
Ki-kare / Serbestlik derecesi	1.374
Ortalama Artık Karekök Değeri (RMSR)	0.043
Ortalama Hata Karekök Değeri (RMSEA)	0.071
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0.903
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0.857
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0.963
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0.982

Örgütsel destek tek faktörden oluştuğu çıktığı için yalnızca, ilgili ifadeler arasındaki korelasyonlara ve ifadelerin iç tutarlılıklarına bakılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bir ifade elenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel destekle ilgili ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin çok anlamlı olduğu, geçerliliğinin örgütsel destek için de sağlandığı gözlenmektedir. Örgütsel destek için Cronbach Alfa değeri 0.79 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4. Örgütsel Destekle İlgili Ölçek (1“Kesinlikle katılmıyorum”...5 “Kesinlikle katılıyorum”)**

No.	Değişkenler	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurumda bana çok az ilgi gösterilir. (T)	0.44*	0.58*	0.37*	0.30*
2	Çalıştığım kurumda çıkarlarım gözetilir.	1	0.43*	0.43*	0.42*
3	İşimi olabilecek en üst düzeyde yapsam bile, çalıştığım kurumda bu fark edilmez. (T)		1	0.44*	0.30*
4	Çalıştığım kurumda işteki başarılarımla gurur duyulur.			1	0.58*
5	Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.				1

\* $p < .01$

Örgütsel sinisizm, örgütsel adalet ve örgütsel desteğe ilişkin ifadelerin ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon analizi sonuçları değerleri Tablo 5’de gösterilmiştir. Tablodaki değerlere bakıldığında örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli düzeyde ve örgütsel sinisizm ile örgütsel destek arasında orta düzeyde ilişki söz konusudur. İlişkilerin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri çok yüksektir. Dolayısıyla,  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Desteğe İlişkin İfadelerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Analizi Tabloları**

No.	Değişkenler	2	3	Ortalamalar	Std. Sapmalar
1	Örgütsel sinisizm	-0.69*	-0.59*	1.64	0.62
2	Örgütsel adalet		0.67*	4.21	0.66
3	Örgütsel destek			4.08	0.72

\* $p < 0.01$

Örgütsel adalet ve örgütsel destek bağımsız, örgütsel sinisizm bağımlı değişkenler olarak kabul edilip çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Çok değişkenli regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Yapılara Ait Çoklu Regresyon Tablosu**

	B Değerleri	B Değerlerinin Std. Hataları	β Değerleri
<i>1. Adım</i>			
Sabit	4,39	0.23	
Örgütsel adalet	-0.65	0.06	-.69*
<i>2. Adım</i>			
Sabit	4,59	0.24	
Örgütsel adalet	-0.50	0.07	-.53*
Örgütsel destek	-0.21	0.07	-.24*

1.adım için  $R^2=.47$ ; 2. Adım için  $\Delta R^2 = .03$  ( $ps < .005$ ). \* $p < .001$

Belirleme katsayısı ya da determinasyon katsayısı olarak da bilinen  $R^2$  değeri, bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken(ler) tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Örgütsel adalettaki değişim, örgütsel sinisizmdeki değişimin % 47'sini açıklayabilmektedir. Modele örgütsel destek eklendiğinde, açıklıcılık düzeyi % 50'ye ulaşmaktadır. Bütün değerler istatistiksel olarak son derece anlamlıdır. Sonuç olarak,  $H^3$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada bir hizmet işletmesinde çalışanlardan elde edilen veri setleri kullanılarak örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının örgütsel sinisizm üzerinde etkili faktörler olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli düzeyde ve örgütsel sinisizm ile örgütsel destek arasında orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Hem örgütsel adalet hem de örgütsel destek algısı bir arada ele alındığında örgütsel sinisizmi açıklamada daha güçlü etki bulunmuştur. Araştırma sonuçları daha önceki araştırma (James, 2005; FitzGerald, 2002; Bernerth vd., 2007) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle sonuçlar daha önceki az sayıda çalışmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmalardan ikisinde (FitzGerald, 2002; Bernerth vd., 2007), örgütsel adaletin farklı boyutları tek tek analize tabi tutulmuştur. Buna göre ilk çalışmada dağıtım ve işlemsel adalet; diğerinde dağıtım ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinisizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışma algılanan örgütsel adaletin tüm boyutları (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni keşifsel araştırma modelleri için tüm boyutların araştırılmasının daha uygun olduğu nedeniyledir (Hauenstein vd., 2001). Daha sonraki çalışmalarda adaletin her bir boyutu ile örgütsel sinisizm ara-



sındaki ilişkinin ayrı ayrı ölçülmesi, sinisizmin duyarlı olduğu adalet boyutlarının daha derin olarak kavranmasına yol açacaktır.

Araştırmada örgütsel sinisizm ile örgütsel destek arasındaki ilişki, örgütsel adalet ile kıyaslandığında daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu araştırılması gereken bir konudur. Benzer bulguların olduğu Byrne ve Hochwarter'in (2007) araştırması (her ne kadar yüksek sinisizm düzeyleri ile destek düzeyleri arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerse de), algılanan destek orta düzeyde olduğunda siniklerin performansının en üst düzeyde olduğunu, algılanan desteğin yüksek ve düşük olduğu durumda performansın en düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu durum sinik tutumlara sahip çalışanların örgütsel destekleri de sorguladıkları şeklinde yorumlanabilir. İleriki araştırmalarda sinisizmin seviyeleri göre örgütsel destek algısının düzeyleri karşılaştırılarak önceki sonuçlar test edilebilir.

Örgütsel sinisizm çalışanlarla çalıştıkları örgütler arasında gelişen olumsuz bir tutumdur ve örgütsel sonuçlar üzerinde potansiyel etkisi yüksek görünmektedir. Bu nedenle örgütsel sinisizmi açıklayacak daha çok araştırmaya ihtiyaç vardır. Örgütlerle çalışanlar arasındaki ilişkiler yaygın tartışma konuları arasında yer alsa da günümüzde bu ilişki giderek daha da karmaşıklaşmaktadır. Tüketicilerin ve toplumun işletmelerden beklentileri artmakta, teknoloji işleri ve iş yapma biçimlerini radikal bir şekilde değiştirmekte, küresel krizler işletmeleri etkilemektedir. Örgütler de bu ortama doğru yanıt verecek uygulamalarda zorlanmaktadır. Örneğin değişim programlarının yarısının beklenen sonuçlara ulaşmada başarısız olduğuna dair tahminler yapılmaktadır (Elving, 2005 içinde Mcmillion ve Albrecht, 2010: 202). Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin taşıdığı tarihsel sorunları da göz önüne aldığımızda daha alınacak çok yol olduğu söylenebilir. Hodson, (2001) etnografik araştırması sonucunda şu görüşü dile getirmektedir: "İçinde bulunduğumuz üçüncü mileniyumun ilk yıllarında, işyerlerindeki suiistimallerin ve kötü yönetim uygulamalarının devamlı yaygınlaşması, çalışanların işte itibar ve anlam bulabilecekleri insancıl iş yerlerini yaratmak yolunda en önemli mücadele alanlarından biri olarak karşımızda duruyor." (Hodson, 2001:114 içinde Doherty, 2011:296). Bu bağlamda örgütsel sinisizm, yönetimlerin örgütleri için değer yaratmaya hizmet edecek sistemleri tasarlamada ve uygulamada göz önünde bulundurmaları gereken önemli bir faktördür.

## Kaynakça

Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Generic, Social And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Allen, D., Shore, L. M., ve Griffeth, R. W. (2003). "The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process", *Journal of Management*, 29, 99-118.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.

Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 587-595.

Bedian, A. (2007). "Even if the Tower is 'Ivory', It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism", *Academy Of Management Learning & Education*, Vol. 6, 9-32.

Bernerth, J. B. (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.43, No.3, 303-326.

Beugre C. (1998). "Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.

Boezeman, E. J. ve Ellemers, N. (2007). "Volunteering For Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers", *Journal of Applied Psychology*, 92, 771-785.

Brandes, P. (1997). "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences" Doctor of Philosophy, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.

Brandes, P., Castro, S.L., James, M. S. L., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R. ve Hochwarter, W. A. (2008). "The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.

Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). "Perceived Organizational Support and Performance Relationships across Levels of Organizational Cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.1, 54-72.

Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resources Management Review*, 16, 199-208.

Cohen-Charash, Y., ve Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Chiang, C. F., ve Hsieh, T. S., (2011). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.

Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). "Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism", *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.

Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng., K. Y. (2001). "Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, 425-445.

- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review and An Integration of Research in Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18, 621-656.
- Cropenzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Karataş, M. (2011). "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 18, Sayı 1.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism", *Academy Of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deconinck, J. B. (2010). "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal Of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Doherty, E. M. (2011). "Joking Aside, Insights to Employee Dignity in 'Dilbert' Cartoons: The Value of Comic Art in Understanding the Employer – Employee Relationship", *Journal of Management Inquiry*, 20 (3), 286-301.
- Eder, P. (2008). "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Co-Worker Withdrawal Behavior", *Journal of Management*", Vol. 34, NO. 1, 56-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Fitzgerald, M. R. (2002). "Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style", Doctor of Philosophy, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.

Greenberg, J., ve Mccarty, C.L. (1990). "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness". *Labor Law Journal*, 41 (August), 580-586.

Gümüőođlu, L. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2010). "The Effects of Perceived Justice and Empowerment on Knowledge Workers' Organizational, Supervisory and Occupational Commitment", *Turkish Journal of Psychology*, 25(66), 37-41. December.

Gürbüz, S. ve Acar A.C. (2008). "İőgörenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", *16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İKÜ Yayın No. 79.

Güzel, G., Őahin Perçin, N. ve Tükeltürk, Ő. A. (2010). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinisizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri", *18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 912-919.

Güzeller, C. Ve Kalağan, G. (2008). "Örgütsel Sinisizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeőitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.

Hauenstein N., Mcgonigle, T. ve Flinder, S. (2001). "A Meta Analysis of the Relationship between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications for Justice Research", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39-56.

Hochwarter, W., James, M., Johnson, D. and Ferris, G. (2004). "The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism On Work Outcomes", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, 44-38.

Idris, M. K., O'Driscoll, M. P. ve Anderson, M. H. (2011). "Longitudinal Mediation Effects of Strain on the Relationships between Role Stressors and Employees' Withdrawal Responses", *Stress and Health*, Wileyonlinelibrary.Com, Doi: 10.1002/Smi.1392.

İnce, M. ve Gül H. (2011). "The Effect of Employees' Perceptions Of Organizational Justice on OCB: An Application in Turkish Public Institutions", *International Journal of Business and Management* , Vol. 6, No. 6. Www.Ccsenet.Org/Ijbm, Doi: 10.5539/Ijbm.V6n6p134.

İşbaşı, J. Ö. (2001). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 2001, Cilt 1, Sayı 1.

James, M. S. L. (2005). "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems", The Florida State University College of Business, Spring Semester.

Jawahar, I., Stone, T. ve Kisamore, J. L. (2007). "Role Conflict And Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions", *International Journal Of Stress Management*, Vol. 14, 142-159.

Johnson, J. L., ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The Effects of Psychology Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Change Violations are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.

Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek. Olay", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 186-195.

Leung, K., Ip, O. K. M., ve Leung K.-K. (2010). "Social Cynicism and Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis", *Applied Psychology: An International Review*, 59(2), 318-338.

Lynch, P., Eisenberger, R., ve Armeli, R. (1999). "Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, 467-483.

Maertz, C. P. J., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., ve Allen, D. G. (2007). "The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover", *Jornal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 8, 1059-1075.

Mcmillan, K. ve Albrecht, S. (2010). "Measuring Social Exchange Constructs in Organizations", *Communication Methods And Measures*, 4(3), 201-220.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.

Naus, F., Itarson, A. v. ve Roe, R. (2007). "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace", *Human Relations*, Volume 60(5), 683-718.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 21, 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2008). "Organizasyonlarda İntikam Niyeti ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İKÜ Yayın No. 79.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149. Eskişehir.

Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 19-35.

Perryer, C. Jordan, C., Fins, I., ve Travaglione, A. (2010). "Predicting Turnover Intentions the Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support", *Management Research Review*, Vol. 33, No. 9, 911-923.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, J. T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Ring, J. K. (2011). "The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry", *International Journal of Business Research and Management*, Vol. 1, Issue 3, 156-168.

- Saks, A. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Stamper, C., ve Johlke, M. (2003). "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationships between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", *Journal of Management*, 29, 569-588.
- Stanley, D. J. , Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). "Employee Cynicism and Resistance yo Organizational Change", *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- St-Pierre, I. ve Holmes, D. (2010). "The Relationship between Organizational Justice and Workplace Aggression", *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1169-1182. Doi: 10.1111/J.1365-2648.2010.05281.X
- Şimşek, H. (2008). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, No.2, 283-305.
- Turuç, Ö. ve Çelik, M. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 17, Sayı 2, 183-206.
- Wasti, S.A. (2001). "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 2001, Cilt 1, Sayı 1.
- Williamson, K. ve Williams, K. J. (2011). "Organisational Justice, Trust and Perceptions Fairness in the Implementation of Agenda for Change", *Radiography* 17, 61-66.



Yavuz, E. (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, İ. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-16.

Yetim, S. A. ve Ceylan Ö. Ö. (2011). "Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma", *E-Journal Of New World Sciences Academy*, Vol. 6, No. 1, Article Number: 1C0324.

Yürür, Ş. (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.13, S.2, 295-312.