

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACI ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA¹**

*MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST OVER ORGANIZATIONAL
JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM: A RESEARCH*

Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, seymenoy@yahoo.com,
Balıkesir / Türkiye

Emrah BOZKURT

Güney Marmara Kalkınma Ajansı, ebozkurt@gmka.gov.tr, Balıkesir / Türkiye

ÖZ

Örgütsel adalet algısı düşük olan işgörenler, daha fazla sinik davranış gösterme eğilimindedirler. Öte yandan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında örgütsel güvenin rolü de önemlidir. Örgütlerine güven duymayan işgörenlerin adalet algıları düşük olacak ve bu da onların sinik davranışlar göstermesini kolaylaştıracaktır. Sözü edilen çıkarımlar, birçok araştırmanın sonucunda ve ikili olarak –örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm, örgütsel adalet ile örgütsel güven, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm- ortaya konulmuş olup, bu çalışmada da varsayımların güçlendirilmesinde referans olarak gösterilmiştir. Yazınsal incelemede yararlanılan söz konusu görgül ve kavramsal çalışmaların ışığında, örgütsel güvenin; örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm ilişkisi üzerinde bir aracılık etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Ancak bu öngörüü yazında ortaya koyabilecek anlamda, üç değişkenin bir arada bulunduğu veya örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında, örgütsel güvenin üçüncü bir değişken olarak aracılık rolü üstlendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışma, yazında bu alandaki eksikliği doldurması açısından önemlidir.

Buradan hareketle; araştırmanın temel amacı; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel güvenin, örgütsel adalet-örgütsel sinisizm ilişkisindeki aracılık etkisini ortaya koyan bir model sunmaktır. Araştırma örneklemini olarak, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda Türkiye’de yer alan 26 Düzey 2 Bölgesi’nde kurulan 26 adet Kalkınma Ajansı seçilmiştir. Araştırma bulguları; bütünsel olarak örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu; ancak örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Araştırmanın temel sorunsalı olarak örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu varsayımı doğrulanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel sinisizm.

ABSTRACT

Employees with low organizational justice perception tend to show more cynical behaviour. On the other hand the role of organizational trust is also important in the formation of organizational justice perceptions of employees. Employees who don't trust to their organization will have less organizational justice perception and will make it easier to show cynical behavior. These results were found by many studies as dual -organizational justice & organizational cynicism, organizational justice & organizational trust, organizational trust & organizational cynicism- and referred in this study in order to strengthen to hypothesis. In the light of empirical and conceptive studies exploited within

¹ Bu çalışma, Oya Aytemiz Seymen'in danışmanlığında, Emrah Bozkurt tarafından hazırlanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişki başlıklı yüksek lisans tezinin kısaltılmış bir versiyonudur.

literature review, its predicted that organizational trust has mediation effect over organizational justice and organizational cynicism. However, its not found any research which this prediction can be supported in the literature where the three variables coexist or the organizational trust as a mediator within organizational justice and organizational cynicism. Therefore, study is important in the literature in terms of filling deficiencies in this area.

The basic purpose of this research is to determine the relationship between organizational justice, organizational trust and organizational cynicism and offer a theoretical model that reveals the mediating effect of organizatioanal trust over organizational justice and organizational cynicism. 26 Development Agencies established at 26 NUTS2 Region of Turkey, under coordination Ministry of Development were chosen for the research sample. Research findings shows that there is negative and meaningful relationship between organizational justice and organizational cynicism, positive and meaningful relationship between organizational justice and organizational trust and there is no meaningful relationship between organizational trust and organizational cynicism. As the basic problem of the research, mediator effect of organizational trust between organizational justice and organizational cynicism cannot be verified.

Keywords: Organizational justice, organizational trust, organizational cynicism.

1. GİRİŞ

Örgütlerin başarısının büyük ölçüde işgörenlerine bağlı olduğu ve bu doğrultuda örgütsel güvenin, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapı taşlarından biri olduğu söylenebilir. Örgütsel güvenin sağlanabilmesi için, tüm işgörenlerin yapılan uygulamaları adil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmak önemlidir. Dolayısıyla örgütsel güvenin sağlanmasında örgütsel adalet algısının belirleyici bir rolü olduğu açıktır. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki pozitif yönlü ilişki, yazınsal araştırmalarla da doğrulanmıştır (Alexandar ve Ruderman, 1997; Staley, 1998; Gopinath ve Becker, 2000; Aryee vd., 2002).

Öte yandan örgütsel etkinliği engelleyici unsurlardan biri olan örgütsel sinisizm açısından da bu değişkenler önemli öncüller olarak gösterilebilir. Yapılan çok sayıda araştırmada, işgörenlerin sinik tutumlar sergilemelerinde hem örgütsel adaletin (James, 2005; Bernerth vd. 2007; Kutanis ve Çetinel, 2009; Ribbers, 2009; Çağ, 2011; Efeoğlu ve İplik, 2011; Tokgöz, 2011) hem de örgütsel güvenin (Hardy ve Smith, 1988; Kanter ve Mirvis, 1989; Whitener vd.,1998; Dirks ve Ferrin, 2001; Mino, 2002; Fero, 2005; Güner vd. 2012) rol oynadığı ortaya konmuştur. Görüldüğü gibi, alan yazında örgütsel adalet ve örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm veya örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında, örgütsel güvenin üçüncü bir değişken olarak, aracılık rolü üstlendiği ileri sürülen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma, yazında bu alandaki eksikliği doldurması açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Öncelikle, sözü edilen ilişkilere konu olan üç değişken ile ilgili olarak ana hatları ile bilgi verilmiş ve daha önce ilişkisel bağlamda yapılan araştırmalar ve bulguları özetlenmiştir. Daha sonra, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisinin olup olmadığının saptanması amacıyla yapılan anket çalışmasının bulguları değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, işgörenlerin işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin algısal değerlendirmelerini içermektedir (Irak, 2004:25). Taylor (1989) örgütsel adaleti, işgörenlerin kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıkları paylaşılması esnasında doğru süreçleri izlemesi olarak tanımlarken; Folger ve Cropanzano (1998), işgörenlerin örgütten aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları, olduğunu belirtmişlerdir (Ertaş, 2014:470; Gürbüz ve Mert, 2009:120). Örgütsel adalet kavramı, yazında önce, örgüt ortamında ödül ve cezanın adil dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; daha sonra buna, kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş; son olarak ise kavram, örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması boyutuyla açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle; örgütsel adaletin, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin algıları olduğu da söylenebilir (Polat, 2007:12).

Alan yazında örgütsel adaletin boyutları konusunda tam bir uzlaşımın olmadığı göze çarpmaktadır. Etkileşim adaletinin ayrı bir kavram mı olduğu yoksa süreç adaletinin sosyal yönünü mü oluşturduğu konusunda tartışmalar vardır. Bazı araştırmacılar, etkileşim adaletinin, süreç adaletinin bir alt bileşeni olduğunu savunurken; bazıları da etkileşim adaletinin ayrı bir yapı olduğunu iddia etmektedirler (Gürbüz ve Mert,

2009:120). Bu çalışmada, yazında geniş biçimde kabul gören üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir (Folger, 1987; Greenberg, 1990; İşbaşı, 2000; Çakmak, 2005, Gefen, Ragowsky ve Ridings, 2008); Bunlar, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olup, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Temelini sosyal adalet konusundan alan genel bir kavram olarak **dağıtım adaleti**, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşülebilir nitelikteki kaynakların, toplum üyeleri arasında ve herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması, olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir (Çakmak, 2005:22). Dağıtım adaleti; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavram olup; bireylerin, kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (İşbaşı, 2000:50-51). **Süreç adaleti** kavramı, ilk olarak Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Dağıtım adaletinin, insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle, süreç adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004:18). Kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine olarak süreç adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısaca dağıtım adaleti yönelimi -örneğin- işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken; sürece dayalı bir yönelim, işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2000:52). Bies ve Moag (1986) tarafından adalet yazınına dahil edilen **etkileşim adaleti** kavramı ise, süreçler uygulandığında kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı desteğin kalitesi ile ilgilidir (Colquit vd., 2001:426). Bu boyut, ilk başlarda süreç adaletinin bir parçası olarak ele alınırken, daha sonra bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanmış olup; ahlaki ve etik değerler üzerine inşa edilmesi gereken kişilerarası tutum ve davranışlar ile örgüt içindeki adaleti etkileyen önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Bu boyut, bir yandan süreç adaletinin uygulanmasını sağlayan yapısal temelleri sosyal açıdan desteklerken; diğer yandan dağıtım adaletinin ödüllendirme mekanizmalarını var olan ekonomik düzene ekleyerek, her iki adalet türünü bütünleştirmektedir (Akyüz, 2012:44).

2.2. Örgütsel Güven

Çalışma ortamında güven, hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur; fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Luman'a (1989) göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Matthai (1989)'ye göre örgütsel güven; işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak, genellikle yavaş kazanılan bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Bunlardan hareketle; örgütsel güven, işgörenlerin örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları, şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel güvenin boyutları, yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Tan ve Tan, 2000:242). Bu kavramlar, gerek işgörenin güven duyma açısından örgütsel ilişkilerinin düzeyini ortaya koyması, gerekse örgütün işgörenin gözünde ifade ettiği güveni yansıtması açılarından büyük önem taşımaktadır (Aksoy, 2009:77).

Yöneticinin, verdiği sözleri tutacağı ve işlemlerde ve dağıtımda tutarlı, şeffaf ve adil davranacağı inancı, **yöneticiye güven**, olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik bilgisine ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarılarına ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olarak değişmektedir (Eren ve Hayatoglu, 2011:112). Kişilerden çok örgütlere odaklı olan **örgüte güven**, işgörenler tarafından örgüt ikliminde oluşan kişisel algılamalar, olarak tanımlanabilir. Bu algılar, örgütlerin büyüklüğü, merkezileşmesi ve örgütlenme düzeyi ile ilgili olabileceği gibi, işgörenlerin örgütsel olayları yorumlaması sonucunda da oluşabilmektedir. Burada işgören, örgütüne dışarıdan bir gözle bakmakta ve çalıştığı örgütü kendi zihninde, piyasadaki durumuna, dış çevre ile olan ilişkisine, örgütteki süreçlerin işleyişine, hatta belki örgütün varlıklarına bakarak dahi değerlendirebilmektedir (Gezegen, 2010:66). Öte yandan, örgüt içinde yöneticilere ve çalışma gruplarının liderlerine güvenmek kadar, işgörenlerin her gün birlikte işbaşı yaptıkları ve aynı çalışma ortamını paylaştıkları çalışma arkadaşlarına da güven duymaları, örgütün hedeflerine ulaşmasında etkilidir. **Çalışma arkadaşlarına güven**, kişinin, meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, güvenilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı, olarak tanımlanabilir (Çelik vd., 2011:6).

2.3. Örgütsel Sinisizm

Son yıllarda davranış bilimlerinde önemi artan konulardan biri de sinisizmdir. Örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan örgütsel sorunlar ile yaşanan kriz ve skandallar, işgörenlerde örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine neden olmuştur (Gül ve Ağıröz, 2011:28). Sinisizm, kişilere, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ile bunlara karşı hüsrana uğrama ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla birlikte karakterize edilen, genel veya özel tutum, şeklinde tanımlanabilir (Andersson ve Bateman, 1997:450). Örgütsel sinisizm ise, bireylerin, örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Kutani ve Dikili, 2010 akt. Şirin, 2011:26). Örgütsel sinisizm, kişisel kaynaklı bir eğilimden ziyade, öğrenilmiş bir tepkidir (Wanous vd. 2000:147). Başka bir ifadeyle, örgütsel sinisizm, olumsuz düşünceli insanların örgüte getirdiği basit düşünceler değil, çalışma ortamında edindiği deneyimlerle şekillenir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003:640-641). Örneğin, işyerindeki sinikler liderlerinin güdülerine güvenmezler ve işverenlerinin fırsat bulduklarında emeklerini istismar edeceklerine inanırlar (Andersson ve Bateman, 1997:449).

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı olan olumsuz tutumu anlamına gelen örgütsel sinisizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Dean vd., 1998:345). Örgütsel sinisizm tutumu içinde bulunan bireylerin, bahsedilen üç boyuttan biriyle ya da bir kaçıyla bireyde örgütsel sinisizmin ortaya çıkması mümkündür. Bu boyutlar kapsamında, örgütsel sinisizm tutumunun incelenmesi, inançlar ve duygularla başlayan ve daha sonra muhtemelen davranışa dönüşebilecek olan sürecin ortaya çıkmasında önemlidir (Sağır ve Oğuz, 2012:1096). Örgütsel sinisizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç anlamına gelen **bilişsel boyuttur**. Bu boyutta örgütsel sinikler, örgüt uygulamalarının ve örgütün, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna inanırlar. Sinikler ayrıca, bu tür ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarlara kurban edildiğine ve vicdansız davranışların standart olduğuna da inanabilirler. Sinikler sıklıkla eylemlerin altında gizli nedenlerin bulunduğuna inanırlar; böylece samimiyetten çok bir hile ile karşılaşmayı beklerler (Dean vd., 1998:345-346). Örgütsel sinisizmin ikinci boyutu **duyuşsal tepki boyutudur**. Sinisizm, örgütlerle ilgili tarafsız bir yargı olmayıp; güçlü duygusal tepkileri de barındırmaktadır. Sinik tutumları kavramsallaştırmada, Izard'ın (1977) yumuşak ve sert şeklinde tanımladığı dokuz temel duygu ele alınmıştır. Bunlar; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşıklık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılamadır (Dean vd., 1998:346). **Davranışsal boyutta** ise, bilişsel ve duyuşsal süreçlerden geçmiş olan işgörenin, olumsuz duygu ve düşüncelerini davranış aşamasına taşıması anlaşılmaktadır. Aynı zamanda bu bireyler, değişime karşı da olumsuz bir tutum içindedirler (Balıkcıoğlu, 2013:24).

3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

3.1. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinin açıklanmasında Sosyal Mübadele Kuramı'ndan yararlanılabilir. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin edici olması ve bunun karşılığında işgörenlerin örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, işgörenlerle örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığının bir ifadesidir. Bu anlamda sosyal mübadele, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir kuramdır (Bedük ve Ertürk, 2105). Bu kuram çerçevesinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkiler ele alındığında, temel unsurun güven olduğu, örgütsel adaletin ise, güvenin ana kaynaklarından birini teşkil ettiği görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı süreçlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin, işgörenlerin haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994:658). Bilimciler, adil işlemlerin uygulanmasının işgörelere, yönetimin onlarla ilgilendiği ve onların haklarına saygı gösterdikleri izlenimini verdiğini ileri sürmektedirler. Bu yöndeki algılamalar, işgörenlerin uzun dönemde kendilerine iyi davranılacağını umut etmelerine neden olur ki bu durum işgörenlerin örgüte ve yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmelerini kolaylaştırır. Örneğin performans değerlendirme süreciyle ilgili araştırma bulguları, kendileriyle ilgili değerlendirmelerin adil olduğunu düşündüklerinde ve yöneticinin bu değerlendirmeleri adil bir şekilde yürüttüğüne inandıklarında, işgörenlerin yöneticilerine daha fazla güven duyduklarını göstermektedir (Polat, 2007:82). Politik, hukuki ve örgütsel düzlemlerde yapılan araştırmalarda; süreç

adaletin de güven düzeyini olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir. Örneğin, örgütsel alanda Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmaları, işgörenlerin süreç adaleti ile ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Siegel ve arkadaşları (1995), süreç adaleti ile dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimin tam olarak güven ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi yansıttığını; Deluga (1994) ise kişilerarası güvenin yönetici-işgören ilişkilerinin esasını oluşturduğunu belirterek bu görüşü desteklemişlerdir (Sayın, 2009:60).

Yazında karşılaşılan bir çok görgül araştırmanın sonuçları, genel olarak örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Alexandar ve Ruderman, 1997; Staley, 1998; Gopinath ve Becker, 2000; Aryee vd., 2002). Ayrıca yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin boyutları olan, dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Polat, 2007; İşcan ve Sayın, 2010, Toplu, 2010; Kılıçlar, 2011; Ülbeği, 2011; Yıldız, 2013). Bu verilerden ve kuramsal açıklamalardan hareketle, kuramsal veriler ışığında, çalışmada aşağıdaki hipotez sınamaya çalışılacaktır

Hipotez 1: Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinisizm İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişkinin varlığı, alan yazında da tartışılmakta ve örgütsel adalet, örgütsel sinisizmi etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Andersson (1996), sinik tutumun benimsenmesinin, işgörenlerin emeklerine karşılık elde ettikleri çıktılar, bu çıktıların belirlenmesinde kullanılan süreçler ve kendilerine yöneltilen davranış açısından çalıştıkları örgütlerin adil olmadığına dair bir algı ile baş etmesine yardım eden bir tepki olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda, işgörenler örgütsel kararlarda ve yönetsel faaliyetlerde önyargı ve haksızlık olduğunu algıladıkları takdirde, kızgınlık, kırgınlık ve hatta öfke gibi olumsuz duygular yaşayabilmektedirler (Efeoğlu ve İplik, 2011:350). Benzer şekilde, yapılan araştırmalarda, işgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinisizm tutumlarının daha çok yükseldiği belirlenmiştir (Kalağan, 2009:71). Örgütsel adaletsizlik sonucunda, işgörenler tarafından güvensizlik, bağlılığın azalması, tatminsizlik, umursamama, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı genel saldırgan davranışlar, kızgınlık, küskünlük vb. olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmektedir. Kendisine adil davranılmadığını düşünen bir işgören, bu duruma sebep olduğunu düşündüğü işgören veya işvereni cezalandırma yoluna gidebilmekte ve örgüte karşı sinik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Skarlicki vd., aktaran Söyük, 2007:103). Lind ve Tyler'in (1988) çalışmasında da kazanımları belirlemek için kullanılan süreçlerin ve prosedürlerin adil olması, örgüt tarafından işgörelere ne kadar değer verildiğini anlamak için kullanılan kilit bir gösterge olarak vurgulanmaktadır. Adaletsiz olarak algılanan süreçler, işgörenlerin öz saygılarını tehdit ettiği ve işgörelere insan olarak değer verilmediğini hissettirdiği için, olumsuz tutumlara neden olmaktadır. İşgörenler örgütlerinde ne denli adaletsizlik fark ederlerse, liderlere, yöneticilere hatta iş arkadaşlarına karşı o denli olumsuz tutum ve davranışlar içine girebilirler ve bunlar da işgörenlerin sinikliğini gösterebilecektir. Örgüt içinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti sağlanmadığında, işgörenlerde oluşabilecek sinisizm, işe yabancılaşma, örgüte güvensizlik, motivasyonun düşmesi, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabilecektir (Çağ, 2011:95). Örgütsel sinisizm, Naus'a (2007) göre; işgörenlerin örgütte, dürüstlükten yoksun, sahtekâr, samimiyetsiz ve adaletsiz bir yaklaşımın varlığına yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak ve yazında var olan sınırlı sayıda çalışmaya bakılarak, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki doğrusal bir ilişkinin varlığı öngörülmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2009:189).

Görgül araştırmalar incelendiğinde de örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir (James, 2005; Bernerth vd. 2007; Kutanis ve Çetinel, 2009; Ribbers, 2009; Çağ, 2011; Efeoğlu ve İplik, 2011; Tokgöz, 2011). Yukarıda yer verilen çalışmalar ışığında örgütsel sinisizmin bilişsel duyuşsal ve davranışsal boyutları ile örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle, kuramsal veriler ışığında, çalışmada aşağıdaki hipotez sınamaya çalışılacaktır.

Hipotez 2: Örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

3.3. Örgütsel Güven ile Örgütsel Sinisizm İlişkisi

Yazında, hem sinisizmin hem de güvensizliğin, birbirine benzer nitelikteki karşılanmamış beklentiler ile hayal kırıklıkları süreci sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birine güvenme kararı, karşı tarafla ilgili geçmiş deneyimlerin bir bütün olarak sonucudur. Benzer şekilde, sinisizmin de deneyimlere dayanabileceği

belirtilmektedir. Ancak sinisizm, güvenden farklı olarak güvensizliği de içerecek şekilde kapsam açısından daha geniş ve umutsuzluk ile hayal kırıklığının duygusal birleşimini de içermektedir (Özler vd., 2010:54).

Güven; başkalarının gelecekteki eylemlerinin yararlı, uygun ve en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığı hakkında birinin beklentileri, varsayımları ve inançlarının bütünüdür. Güvensizlik kavramı ise, kendi içinde gerginlik, hayal kırıklığı, şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kurumlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Tükeltürk vd., 2009:689). Güvensizlik kavramında, karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları anlatılmaktadır. Yüksek güvensizlik, endişe, şüphencilik, alaycı davranışlarda bulunma ile kendini göstermektedir (Turan, 2011:133). Genel olarak sinisizmin temelinde de insan doğasına karşı olan güvensizlik yatmaktadır. Dolayısıyla, sinisizmin bir nedeni olarak güven eksikliği görülebilir. Bu açıdan, örgütsel sinisizmin örgütsel güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

İşgörenlerdeki güven algısı, işe yönelik davranışları etkilediği gibi, örgütsel verimliliğin de bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Dahası güvensizlik duygusu olumlu davranışları sabote etmek gibi pasif-agresif davranışların artmasına yol açabileceği gibi, diğer işgörenlerin bu durumdan etkilenmesine ve sinisizmin teşvik edilmesine neden olabilir. Sinisizm ile ilgili yakın dönemli araştırmalarda; kavramın, “bireyin diğer insanların eylemlerine ve yaptığı iyiliklere karşı saygı ve güven duymayarak, başkalarının sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanması ve insan doğasına karşı bir güvensizlik”, olarak tanımlandığı görülmektedir (Güner vd., 2012:78).

Örgütsel sinisizm, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin artmasına neden olmaktadır (Boyalı, 2011:40). Görgül araştırmalar incelendiğinde de örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir (Hardy ve Smith, 1988; Kanter ve Mirvis, 1989; Whitener vd.,1998; Dirks ve Ferrin, 2001; Mino, 2002; Fero, 2005; Güner vd. 2012). Bu görgül araştırmaların sonucunda örgütsel sinisizm ve örgütsel güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel güven düzeyi azaldıkça, örgütsel sinisizm düzeyinin artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle, kuramsal veriler ışığında, çalışmada aşağıdaki hipotez sınamaya çalışılacaktır.

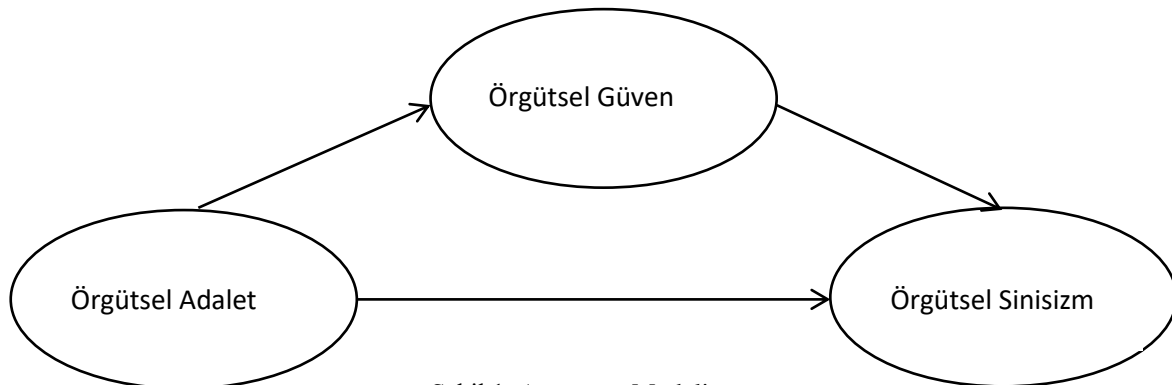
Hipotez 3: Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yazın taramalarında, örgütsel adalet ve örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm veya örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki üç boyutlu ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Önceki bölümlerde, örgütsel adalet ile hem örgütsel güven hem de örgütsel sinisizm arasında ve örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmişti. Yazınsal incelemede yararlanılan görgül ve kavramsal çalışmaların ışığında, örgütsel güvenin; örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm ilişkisi üzerinde de bir aracılık etkisinin olabileceği söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle, kuramsal veriler ışığında, çalışmada aşağıdaki hipotez sınamaya çalışılacaktır.

Hipotez 4: Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

Model, araştırmada temel kavramlar olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışmada önerilen model Şekil 1’de görsel olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Kalkınma Ajanslarında çalışan Birim Başkanı, Uzman Personel ve Destek Personelinden oluşan 911 kişidir. Anket formlarına geri dönüş neticesinde; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın örnekleme, Kalkınma Ajanslarında çalışan 306 işgören olmuştur.

4.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama araçları olarak dört bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır. İkinci bölümde, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Colquit (2001) tarafından geliştirilen; Karabay (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen "Örgütsel Adalet Ölçeği", üçüncü bölümde, işgörenlerin örgütsel güven algılarını ölçmek amacıyla Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" ve dördüncü bölümde işgörenlerin sinisizm düzeylerini ölçmek için Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen bilişsel boyuta ait beş ifade, duyuşsal boyuta ait dört ifade ve davranışsal boyuta ait dört ifade olmak üzere toplam on üç ifadeden oluşan "Örgütsel Sinisizm Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada işgörenlerin ifadelerine ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile 5'li Likert Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum, ifadelerinden oluşmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde istatistiksel paket programdan, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için ise korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm ilişkisindeki aracı rolünü belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

5. BULGULAR

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm ölçeklerine ilişkin güvenilirlikleri Cronbach Alfa katsayılarının analizi ile saptanmış olup, genel güvenilirlik düzeyleri sırasıyla (α): 0,959, 0,944 ve (α): 0,961 olarak hesaplanmıştır. Bu da çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = 0,215^{**}$). Bu bulgulardan hareketle, "örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" şeklindeki Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = - 0,772^{**}$). Bu bulgulardan hareketle, "örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır" şeklindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (örgütsel adalet) ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (örgütsel güven) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak yine bağımsız değişken (örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (örgütsel sinisizm) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (örgütsel güven) ile bağımlı değişken (örgütsel sinisizm) arasında bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) bağımlı değişken (örgütsel sinisizm) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, "kısmi aracılık etkisi"nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa "tam aracılık etkisi"nden söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Bolat, 2011:262). Üç aşamalı regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm İlişkisi

Değişkenler	Örgütsel Güven	Örgütsel Sinisizm
Model 1		
1. Cinsiyet	-,010	
2. Yaş	-,129	
3. Ajanstaki Çalışma Süresi	,063	
4. Toplam Çalışma Süresi	,146	
5. Örgütsel Adalet	,187*	
R2	,053	
Model 2		
1. Cinsiyet		-,012
2. Yaş		-,033
3. Ajanstaki Çalışma Süresi		,048
4. Toplam Çalışma Süresi		-,045
5. Örgütsel Adalet		-,776**
R2		,618
Model 3		
1. Cinsiyet		-,012
2. Yaş		-,035
3. Ajanstaki Çalışma Süresi		,049
4. Toplam Çalışma Süresi		-,041
5. Örgütsel Güven		-,022
6. Örgütsel Adalet		-,771**
R2		,618

* p < 0.05; ** p < 0.01 (çift kuyruklu); N = 306.

Tablo 1’den de görüldüğü gibi, öncelikle örgütsel adalet ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve örgütsel güvenin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, örgütsel adalet değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel güven değişkenindeki değişikliğin 0,187’sini (p < ,05) açıklamaktadır.

Oluşturulan ikinci modelde, örgütsel adalet ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve örgütsel sinisizmin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, örgütsel adalet değişkeni, örgütsel sinisizm değişkenindeki değişikliğin -0,776’sını (p < ,001) açıklamaktadır.

Oluşturulan üçüncü modelde ise, örgütsel güven, örgütsel adalet ve kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel adalet ile kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve örgütsel sinisizmin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, örgütsel güven, örgütsel sinisizmin -0,022’sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle, “Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır” şeklindeki Hipotez 3 reddedilmiştir.

Yine bu modele göre, örgütsel adalet değişkeni, örgütsel sinisizm değişkenindeki değişikliğin -0,771’ini (p < ,001) açıklamaktadır. Bu aşamada, örgütsel adaletin, örgütsel sinisizm üzerindeki etkisinin değişmediği ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, “Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.” şeklindeki Hipotez 4 reddedilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, önce ilgili değişkenlerin kuramsal temelleri oluşturulmuş ve daha sonra araştırma örneklemini olarak Kalkınma Ajansları seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Araştırma konusu örgütlerde,

- ✓ Örgütsel adalet (x= 2,6372), örgütsel güven (x= 2,8181) ve örgütsel sinisizm (x= 3,2853) ile ilgili ortalamalar oldukça yüksektir. Bütünsel olarak örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.
- ✓ Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur (r = -0,772**). İlişkinin yönü çerçevesinde, yazın taramasında incelenen araştırmaların geneliyle (James (2005), Bernerth vd. (2007), Kutanis ve Çetinel (2009), Tokgöz (2011), Efeoğlu ve İplik (2011)) benzeştiği söylenebilir; ancak burada dikkat çeken husus ilişkinin şiddetidir. Başka bir anlatımla,

anket uygulanan kurumlarda çalışan personelin adalet algı düzeyleri düştükçe örgüte yönelik sinik tutum sergileme oranları yükselmektedir.

- ✓ Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = 0,215^{**}$). Bu sonuç, yazında incelenen diğer araştırmalarla (Alexandar ve Ruderman (1997), Staley (1998), Cohen-Charash ve Spector (2001), Polat (2007), Toplu (2010), İşcan ve Sayın (2010), Kılıçlar (2011)) benzerlik göstermektedir. İşgörenler, örgütlerini adaletli olarak algıladıklarında, ona duydukları güven derecesi de yükselmektedir; tersi de geçerlidir.
- ✓ Yazın incelendiğinde, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Whitener vd.(1998), Ribbers (2009), Güner vd. (2012)). Ancak bu çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel sinisizm üzerinde etkisinin olmadığı, asıl belirleyicinin örgütsel adalet olduğu görülmektedir.
- ✓ Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiye örgütsel güven dâhil edildiğinde, örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasındaki anlamlı ilişki değişmemektedir. Sonuç olarak; bu araştırma özelinde örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracı rol oynamadığını söylemek olanaklıdır.

6.1. Uygulayıcılara Dönük Öneriler

Bu çalışma sonucunda; işgörenlerin sinik tutum sergilemelerinin en önemli nedeninin örgütteki adalet eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Örgütsel sinisizmin, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Örgütteki işlemlerde, ödüllerin ve cezaların dağıtımında adaletsizlik olduğunu düşünen işgören, sinik tutumlar takınacak ve performansında azalmalar gözlenecektir. Bu sonuçlar neticesinde, yöneticilerin örgütteki performansı ve etkinliği artırmak için adaletli davranmaları gerekmektedir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için yöneticilere şunlar önerilebilir:

- ✓ Etik davranışta bulunmak;
- ✓ Keyfi uygulamalardan kaçınmak ve kuralları herkese eşit uygulamak;
- ✓ İşgörelere verilen görevlerin dağılımında, aldıkları eğitimler açısından veya ödül ve ceza uygulamalarında hak esasına dayalı olarak adil davranmak;
- ✓ İşgörelere, kararların hangi gerekçelere göre alındığını açıklamak;
- ✓ Ulaşılabilir ve açık olmak ve bunu işgörelere göstermek;
- ✓ İşgörelere karar verme sürecine katılımlarını sağlamak.

Sinisizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan önemli nedenlerden biri de, işgörelere örgüte, örgüt strateji ve politikalarına, iş arkadaşlarına, işletme sahiplerine ve yöneticilerine duydukları güven eksikliğidir. Örgütteki güvene dayalı iklimin işgörelere örgüte yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal yöndeki olumsuz tutumlarını azaltabilmektedir. Dolayısıyla, örgütte güven ortamının azalması sonucunda işgörelere sinik tutumlar sergileyeceği anlaşılmaktadır. Örgütte güven ortamının tesis edilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasından sorumlu olan yöneticilerin ve liderlerin bu hususları göz önünde bulundurarak çalışmalarını yürütmesi beklenmektedir.

İçinde bulunduğumuz çağın değişken çevre koşulları düşünüldüğünde örgütlerin başarısının büyük ölçüde işgörelere bağlı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapı taşlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Güven olmadan örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri ve hedefledikleri performansı yakalamaları çok mümkün değildir. Güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için tüm işgörelere, örgütün uygulamaları adil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmak önemlidir.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, işgörelere yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; alınan kararların adil olduğuna inanmaları ve tatmin seviyelerinin yüksek olması ile ilişkilidir. Yöneticiler tarafından bu olumlu duyguları ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir ve bu duyguları artırıcı çalışma koşulları sağlanmalıdır. İşgörelere örgütsel güven algılarını artırmak için yöneticilere şunlar önerilebilir:

- ✓ İşgörenlere adil davranarak, onların adalet ve eşitlik algılarını yükseltmek;
- ✓ İşgörenlerin iş tatmini, bağlılık ve örgütsel kimlik algılarını yükseltici çalışmalar yapmak;
- ✓ Örgüt içinde işbirliğine ve paylaşımına önem vermek;
- ✓ Olumlu ve açık bir örgüt kültürü yaratarak, etkili ve açık bir iletişim sistemi kurmak;
- ✓ İşgörenlerde etik algısı yaratmak için, etik standartlar belirlemek;
- ✓ İşgörenin düşüncelerine önem vermek, alınan kararlarda doğruluğu ön planda tutmak, etik standartlara uymayanları cezalandırmak;
- ✓ Performansı değerlendirirken, sadece sonuçlarda değil sonuçlara giden yollarda da doğruluk ve dürüstlüğü ölçüt almak;
- ✓ İşgörenlerin, örgütün misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle ilgili etkinlik ve toplantılara katılımlarını sağlamak;
- ✓ Ulaşılabilir ve açık olmak;
- ✓ Eleştiriye açık olmak ve hatta işgörenleri eleştiri yapmaya özendirmek;
- ✓ Herhangi bir davranış ya da söylemden dolayı rahatsız olan işgörenin bunu rahatça gerekli birime şikâyet edebilmesini ve üzerinde herhangi bir korku algısı hissetmemesini temin etmek.

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı artıkça örgütsel sinisizm algısı azalmaktadır. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özellikler, örgütsel sinisizmin azalmasında doğrudan ve dolaylı olarak etkili olacaktır. Bu nedenle yöneticilere ve işgörenlere bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması açısından önemlidir.

Örgütlerde ortaya çıkan sinisizm olgusunu yönetmek için bazı etkin stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Örgütsel sinisizmi yönetme stratejilerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Özler vd., 2010:55):

- ✓ İşgörenlerin kendileri ile ilgili olarak alınan kararlara katılımını sağlamak;
- ✓ İşgörenlere gerekli durumlarda danışmanlık yapmak ve yol göstermek;
- ✓ Örgüt içinde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturmak;
- ✓ Örgüt içindeki rekabeti iyi yönetebilmek;
- ✓ İşgörenleri değişiklikler hakkında bilgilendirmek;
- ✓ Empati kurmayı başarabilmek;
- ✓ İşgörenlere yeni fırsatlar sunmak.

6.2. Geleceğe Dönük Yazınsal Tartışma ve Öneriler

İşgörenlerin sinik tutumlar sergilemelerinde, örgütsel adaletin önemli bir değişken olduğu yapılan birçok çalışmada ortaya konmuştur. Ancak örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında, örgütsel güvenin üçüncü bir değişken olarak aracılık rolü üstlendiği ileri sürülen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma, yazında bu alandaki eksikliği doldurması açısından önemlidir.

Örgütsel sinisizm ve diğer örgütsel davranış konuları ile olan ilişkileri, yazında son yıllarda daha fazla tartışılmaya başlanmış yeni çalışma alanları arasında sayılabilir. Bu nedenle örgütsel davranış alanındaki diğer konularla da aralarındakileri ilişkileri ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç vardır ve çalışma, yapılacak yeni araştırmalara yol gösterecek nitelikte olduğundan önemlidir. Bu anlamda, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı farklı çalışmalar da yapılabileceği gibi; örgüt kültürü, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel vatandaşlık düzeyi, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, yabancılaşma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler irdelenebilir.

Bu çalışma, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışma sonuçları sadece kalkınma ajanslarını kapsamaktadır. Ayrıca işgörenlerin örgüte olan güven seviyelerinin ve adalet algılarının çeşitli faktörlere göre artabileceği veya azalabileceği düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların zaman unsuruna göre değerlendirilerek daha güçlü bir ilişkiyi ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu nedenle oluşturulan anketlerin güvenilirliklerini artırmak amacıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektör ve meslek gruplarını içeren örgütlerde sınanması önemlidir.

Çalışmada, kendilerine özgü farklı bir yönetsel ve örgütsel yapıya sahip olan Kalkınma Ajansları örneklem olarak seçilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerde kurulmuş bu Ajanslar, yapıları gereği yönetimlerinde çok farklı dinamikleri barındırmaktadırlar. Her bir Ajansın yönetimi ve uygulamaları birbirinden farklı ve bağımsız olduğu için, ortak bir paydada buluşmaları zordur. Dolayısıyla, daha homojen nitelikteki büyük ölçekli kamu örgütlerinde ya da özel sektör işletmelerinde uygulanabildiğinde görece daha genelleyici bulgulara ulaşılabileceği bir öngördür.

Son olarak, bu araştırmada örgüte yönelik adaletsizlik algılarının işgörenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde çok etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmış olsa bile, sinik tutumlara sadece adaletsizlik algısının neden olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. İşgörenlerin sinik tutumlar içerisine girmesinde etkili olan örgütsel adalet dışında; aşırı stres, ağır iş yükü, örgütteki koordinasyon eksikliği, yan ve sosyal hakların yetersizliği, psikolojik sözleşme ihlali gibi değişkenlerin etkilerinin de ölçülmesinde yarar görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, M. (2009). “İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akyüz, B. (2012). “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, *Journal Of Organizational Behavior*, 18:449-469.
- Balıkçioğlu, S. (2013). “Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1):5.
- Bernerth, J. B.; Armenakis, A. A.; Feildi, H. S. & Walker, H. J. (2007). “Justice, Cynicism, and Commitment, A Study of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3):303-326.
- Colquitt, J. A.; Conlon, D.E.; Wesson, M. J.; Porter C. O.L.H. & Ng, K. Y. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3):425-445.
- Çağ, A. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakmak, K.Ö. (2005). “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, M.; Turunç, Ö. & Beğenirbaş, M. (2011). “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü”, *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1):1-29.
- Dean, J. W. Jr.; Brandes, P. & Dhardwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review* 23(2):341-352.
- Demircan, N, & Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2):139-150.
- Efeoğlu, İ. E. & İplik, E. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3):343-360.
- Eren, S.S. & Hayatoğlu, Ö. (2011). “Etik iklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: ilaç Sektöründe Bir Uygulama”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14):112.
- Ertaş, H. (2014). “Belediye Personelinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma: Konya Örneği”, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(8):467-482.

- Fero, H.C. (2005). "Flow and Cynicism in the Workplace", Doktora Tezi, Claremont Graduate Univesity, California.
- Folger, R. (1987). "Distributive and Procedural Justice in the Workplace". *Social Justice Research*, 1(2):143-159.
- Gefen, D.; Ragowsky, A. & Ridings, C. (2008). "Leadership and justice: Increasing non participating users' assessment of an IT through passive participation", *Information & Management*, 45:507-512.
- Gezegen, S. (2010). "İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*; Tucson, 16(2): 399.
- Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 8(2):27-47.
- Güner, E.; Yıldırım, M. H. & İçerli, L. (2012). "Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1):75-84.
- Gürbüz, S. & Mert, İ.S. (2009). "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3):117-139.
- Irak, D.U. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13):25-43.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- James, M.S.L. (2005). "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems", Doctor of Philosophy Thesis, The Florida State University, Florida.
- Johnson, J. L., O'Leary-Kelly A. M. (2007). "The Effects of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24:627-647.
- Kalağan, G. (2009). "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37(3):656-669.
- Kutanis, R.Ö. & Çetinel, E. (2009). "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, 693-699. Eskişehir.
- Özler, D. E.; Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvencesizlikle Mi Bulaşır?" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2):47-57
- Polat, S. (2007). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ribbers, I.L. (2009). "Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management", Yüksek Lisans Tezi, Tilburg University, Tilburg.
- Sağır, T. & Oğuz, E. (2012). "Developing of Organizational Cynicism Scala for Teachers", *International Journal of Human Sciences*. 9(2):1094-1106.
- Sayın, U. (2009). "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Söyük, S. (2007). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Şirin, E.. (2011). “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tan, H.H. & Tan, C.S.F. (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(2):241-260.
- Tokgöz, N. (2011). “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2):363-387.
- Turan, Ş. (2011). “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Tükeltürk, Şule Aydın, Perçin, Nilüfer Şahin, Güzel Berrin. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, s. 688-692.
- Wanous, J. P.; Reichers A. E., & Austin, J. T. (2000). “Cynicism About Organizational Change, Measurmenet, Antecedents and Correlates”, Group & Organization Management, 25(2):132-153.
- Whitener, E.M.; Brodt, S.E.; Korsgaard, M; Audry, W.& Jon M. (1998). “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior” The Academy of Management Review, 23(3):513-530.
- Yılmaz, G. (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.