



## Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay\*

Rana Özen Kutanis\*\*

Emine Çetinel\*\*\*

**Özet:** Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aramaktır. Araştırma kapsamında bir devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.' de görev yapan 20 akademisyenle mülakat yapılmıştır. Araştırma sonucunda adaletsizlik algısının örgütsel sinisizme neden olmakla birlikte adaletsizliğe tepki gösterme gücünün örgütsel sinisizmin asıl belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Örgütsel Sinisizm

### Does Perception of Injustice Trigger Cynicism? : A Case Study

**Abstract:** The aim of this study is to look for the answers for the question that if there is a relation between organizational justice and organizational cynicism. In the scope of the study, interviews have been made with 20 academicians that work at a faculty of Economics and Administrative Sciences in some government university. As a result of the research, it has been arrived to a conclusion that even though the perception of injustice results in cynicism, the power of reaction towards the injustice is the real decisive factor of organizational cynicism.

**Keywords:** Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational Cynicism

### GİRİŞ

Adalet, bireylerin tarih boyunca aramaktan asla vazgeçemedikleri bir olgudur. Öyle ki tarih sahnesi bireylerin tersi bir durumla yani adaletsizlikle karşılaştıklarında şartların yeniden adalet algılarına uygun hale gelmesi için giriştikleri mücadelelere dair örneklerle doludur. Söz konusu mücadelelere konu olmanın yanında adalet, entelektüel düzeyde Aristo da dâhil olmak üzere pek çok düşünür ve bilim adamı için son derece cezbedici bir kavram olmuştur. Bununla birlikte yirminci yüzyıla gelinceye kadar adaletle ilişkin çalışmalar toplumsal düzeydeki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmış ve örgüt içindeki adalet algısı ihmal edilmiştir. Yirminci yüzyıla gelindiğinde ise sosyal-psikolojik yaklaşımların örgütsel konulara uygulanmaya başlanmasıyla beraber araştırmacılar örgütsel adalet konusuna yoğun bir ilgi göstermeye başlamışlardır.

Bireylerin örgütteki uygulamalara ilişkin adalet algılaması (Greenberg ve Colquitt, 2005) olarak tanımlanan örgütsel adalet literatürde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Dağıtım adaleti bireylerin kazanımların adillğine ilişkin algılamaları üzerinde temellenirken prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaleti üzerinde durmaktadır. Etkileşim adaleti ise örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir.

Örgütsel sinisizm ise bireyin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumu olarak tanımlanmakta ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Dean vd., 1998).

Örgütsel davranış literatüründe yoğun olarak ilgi gören örgütsel adalet kavramının güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı, saldırgan davranışlar, misilleme, hırsızlık vb. ile ilişkisine dair çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. Bununla birlikte örgütsel adalet ile esasen temelleri eski Yunan'a kadar uzanmasına rağmen

\* Bu çalışmanın önceki versiyonu 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay" adlı başlıkla sunulmuştur .

\*\* Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

\*\*\* Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Doktora Öğr.

örgütsel davranış araştırmacılarının son yıllarda ilgi göstermeye başladığı bir konu olan sinisizm arasındaki ilişkiye yönelik çok sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu bağlamda bu çalışma, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koyarak literatürdeki bu boşluğu doldurmaya katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm var olan literatür temelinde kavramsal olarak ele alınacaktır. Daha sonra iki kavram arasındaki ilişkiler bir devlet üniversitesi örneği çerçevesinde incelenecektir.

## ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet konusunun hayatın bütün alanlarında ortaya çıktığını belirten Greenberg ve Colquitt (2005) örgütsel adaleti, bireylerin örgütteki adalet algısı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Bireylerin adil davranışlarla karşılaşma isteklerinin dayanak noktası olarak kabul edildiği eşitlik teorisine göre bireyler örgüte yaptıkları katkılara örgüt tarafından eşit karşılıklar verilmesini beklerler. Bu bağlamda birey, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, ne kadar yüksek performans gösterirse, örgütün de ona o kadar çok kazandırmasını bekler. Bu beklenti nedeniyle birey gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, örgüt içindeki performansını elde ettiği "sonuç"larla karşılaştırır. Burada sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Birey yaptığı karşılaştırma sonunda örgütündeki adaletle ilgili algılamalara sahip olur ve sonuçta örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir (Özdevecioğlu, 2003; Eker,2006; Tutar,2007).

Literatürde örgütsel adalet dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. **Dağıtım adaleti**, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın bireyler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve bireylerin kazanımların adilliklerine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Özen, 2001: 9). **Prosedür adaleti**, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector 2001:280). Örgütsel uygulamaların insan ilişkileri boyutu ile ilgili olan **etkileşim adaleti** ise örgütsel adaletin son boyutudur. Etkileşim adaleti, örgütte karar alıcılar ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecine odaklanır. Bu bağlamda örgütsel kazanımların dağıtılması, bu kazanımların dağıtımlarıyla ilgili prosedürler ve yönetim ile çalışanlar arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar bireyler tarafından adil olarak algılandığı sürece örgütsel adaletten söz etmek mümkün olacaktır.

Görüldüğü gibi örgütsel adaletin bu üç boyutu bireyin adalet algılamalarını farklı kaynaklar üzerine temellendirmekte ve bu doğrultuda adalet algılamalarıyla ilgili sonuçlar da yöneldikleri obje açısından farklılaşmaktadır. Örneğin bireyin örgütteki dağıtım adaletsizliğine ilişkin algılamalarının "sonuçlara" yönelik tepkiler geliştirmesine neden olacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte prosedürlerin adaletsizliğine ilişkin algıları "bütün bir organizasyona" ve etkileşim adaletsizliğine ilişkin algıları ise "yöneticilere" yönelik tepkiler geliştirmesine neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

Özetle; farklı objelere yönelmiş olsa da örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar da bu yargıyı destekler niteliktedir. Şöyle ki örgütsel adalet algısı ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çeşitli araştırmalarda örgütsel adalet algılarının iş tatmini, vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı; adaletsizlik algılarının ise misilleme ve saldırgan davranışları arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Tutar, 2007 ; Yıldırım, 2007; Eker, 2006; Özdevecioğlu, 2003; Kickul vd, 2001; Skarlicki ve Folger, 1997). Bu bağlamda hayal kırıklığına, motivasyon kaybına ve işe karşı soğumaya neden olan ve örgüt içinde huzursuzluğun ve çatışmanın kaynağı olarak kabul edilen (Tutar,2007) örgüte yönelik adaletsizlik algısının bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinisizmin önemli belirleyicilerinden biri olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır.

**ÖRGÜTSEL SİNİSİZİM**

Sinisizm, ilk olarak M.Ö 4. yüzyılda bir düşünce okulu ve yaşam tarzı olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Başkalarının güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü tutumlar ve insan doğasına ilişkin bencillığe dair inanç (Costa, vd., 1983, aktaran Özgener vd., 2008) olarak tanımlanan sinisizmin kökeni antik Yunan'da felsefeciler Antisthenes ve Sinoplu Diogenes'e dayandırılmaktadır. Sinisizmin başlangıçta bir felsefe olmasının yanı sıra aynı zamanda bu felsefeyi savunanların lüksten ve kurumlardan kaçınmasıyla şekillenen bir yaşam biçimi olduğu belirtilmektedir. Sosyal normları reddederek bağımsızlık ve kendine yetme gibi düşünceleri kutsayan bu felsefeciler bireysel aklı en yüksek erdem olarak kabul etmişlerdir. Bu bağlamda Yunanlı ilk sinikler, güç arayışları içindeki insanların eğilimlerinin doğal olmadığını savunmuşlardır (Dean vd., 1998: 341). Etik ve erdem yüksek standartlarına ulaşmayı amaçlayan antik Yunanlı sinikler, bu faziletleri savunmayanlara sık sık vahşice saldırmışlar (Andersson ve Bateman, 1997: 449) ve bu saldırılarında en büyük silah olarak mizahı kullanmışlardır. Günümüzde ise sinisizm kavramının anlamı değişmiştir. Modern zamanlarda sinikler sert etik ve erdem kurallarına bağlı olmaktan düşük yerler görmek ve onun yerine toplum tarafından onaylandığına inandıkları kötülüklerden kendilerini ayırmaktadırlar (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Sinisizm artık sadece belirli felsefeciler ve düşünce okulları ile sınırlı değildir. Bu olgunun her yerde olduğuna inanılmaktadır (Özgener vd., 2008; James, 2005; Dean vd., 1998).

Toplum içinde bu derece yaygın bir tutum olarak ortaya çıkan sinisizmin örgütlere yansımaması ise olanaksızdır. Dean vd. (1998), sinisizmin örgütsel değişim ve kalite geliştirme çabalarının olumsuz bir sonucu olarak oluştuğunu ve tüm dünya örgütlerinde yaygın bir tutum olduğunu belirtmektedir. James'e göre (2005) ise sinisizm geniş ölçüde işçi-işveren ilişkisinin yeni bir modeli olarak görülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar çalışanların büyük bir yüzdesinin eğer şans verilirse yönetimin onları istismar edeceğini, onları etkileyen kararların arkasındaki gerçek nedenlerin çalışanlara asla söylenmeyeceğini ve bireyin kime güveneceğini bilmediğini belirttiklerini göstermiştir (Kanter ve Mirvis, 1989; Mirvis ve Kanter, 1992, aktaran James, 2005). Yine de bu kadar yaygın olmasına rağmen örgütsel sinisizm sadece son yıllarda örgütsel davranış literatüründe ilgi görmeye başlamıştır.

Örgütsel sinisizmin çok çeşitli tanımları yapılmakla birlikte literatürde en çok karşımıza çıkan tanımlardan biri Dean vd. (1998) tarafından yapılan örgütsel sinisizm tanımıdır. Dean vd. (1998; 345) örgütsel çalışmalarda kullanılan sinisizm tanımlarını incelemiş ve sonuçta örgütsel sinisizmi, bireyin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumu olarak tanımlamışlardır. Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinisizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- (1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç
- (2) Örgüte yönelik negatif bir duygu ve
- (3) Bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi.

Örgütsel sinisizmin ilk boyutu olan örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç öfke, hor görme kınama gibi duygularla ortaya çıkar. Bu açıdan sinisizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyetine ilişkin duyulan inançsızlık eğilimidir (Özgener vd., 2008: 56). Sinik çalışanların örgütün ve yöneticilerinin çıkar uğruna adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi prensipleri feda ettiğine ve örgütte yönetimin yaptığı seçimlerin bireysel çıkar temelli olduğuna inandıkları belirtilmektedir. Bu bağlamda sinik çalışanlar örgütsel kararların arkasında gizli güdülerin olduğuna inanırlar ve yönetim tarafından bu kararlarla ilgili yapılan açıklamaları kabul etmezler. Sinik çalışanlar açısından örgütün amaçları konusunda samimi olmasındansa çalışanlarını kendi çıkarları için feda etmesi bir diğer ifadeyle çalışanlarına ihanet etmesi daha büyük bir olasılıktır.

Örgütsel sinisizmin ikinci boyutunu örgüte yönelik negatif duygular oluşturmaktadır. Sinisizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinisizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Bu nedenle Dean vd.'nin (1998) de belirttiği gibi örgütsel siniklerin sadece örgütleri hakkında katı inançlara değil duygularla ilişkili bir takım deneyimlere de sahip oldukları söylenebilir.

Örgütsel sinisizmin son boyutu örgüte yönelik inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte veya yönetimine aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, sırtmaları, anlamlı bakışları, alaycı

mizah gibi unsurları kapsamaktadır (Özgener vd., 2008: 56). Örgüte yönelik sinik tutumlar içinde en açığı örgütü hedef alan güçlü eleştirel söylemlerdir. Bu söylemler çeşitli şekillerde olabilmesine karşın en açık ifade şekli örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğu inancının dile getirilmesi ve antik Yunan siniklerine paralel bir şekilde kullanılan iğneleyici mizahtır.

Henüz çok yeni bir konu olmasının doğal bir sonucu olarak literatürde örgütsel sinisizmin öncülleri ve sonuçları ile ilgili yapılmış çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu konuda yapılan az sayıda çalışmadan bir tanesi Wanous vd. (1994) tarafından gerçekleştirilmiş ve yanlış yönetilen değişim çabalarının örgüt içinde sinisizmin güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur (aktaran FitzGerald,2002:6). Bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997) yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans ve sert ve çabuk işten çıkarma duyurusunun sinik tutumlarla ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca yüksek düzeyde rol çatışması (Naus vd.: 2007), aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler (Cordes and Dougherty, 1993, aktaran Byrne ve Hochwarter, 2008) de örgütsel sinisizmin öncülleri olarak tespit edilmiştir.

Sonuçları açısından bakıldığında örgütsel sinisizmin hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel sinisizm yetersiz performans, moral bozukluğu, yüksek devamsızlık, işgücü devri ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Byrne ve Hochwarter, 2008). Ayrıca örgütler için olduğu kadar kendileri için de işleri kolaylaştırmayan sinik çalışanların ilgisizlik, yabancılaşma, çaresizlik, hayal kırıklığı yaşadıkları ve daha yüksek duygusal tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları belirtilmektedir (Naus vd., 2007; FitzGerald,2002).

## ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SINISIZM İLİŞKİSİ

Bireyin olumsuz çalışma deneyimleri sonucu gelişen öğrenilmiş bir inanç ve eleştirel bir yargı olduğu belirtilen örgütsel sinisizm Naus vd. (2007) göre çalışanların dürüstlükten yoksun, sahtekâr ya da samimiyetsiz, adaletsiz yaklaşıma yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgüt içinde çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen adaletsizlik algılarının çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir etken olarak rol oynayacağı düşünülebilir. Örneğin dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamaları sonucu çabalarının adil karşılık bulmadığına inanan çalışanlar gösterdikleri çabaların örgüte ve yöneticilerine veya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşüneceklerdir. Bir başka ifadeyle bu durum çalışanların, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna çalışanlarına ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirmekten başka bir işe yaramayacaktır. Veya adil prosedürler sonucu alınan dağıtım kararları, yöneticilerin ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda almadığı konusunda çalışanların algılarını güçlendirirken örgütsel sinizm düzeylerini de zayıflatacaktır.

Literatürde var olan az sayıda çalışmaya bakıldığında da örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki söz konusu ilişkiyi doğrulayan sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin James (2005) örgütsel sinisizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. FitzGerald (2002) ise daha yüksek dağıtım ve prosedür adaletsizliği algısına sahip bireylerin örgütlerine karşı daha sinik tutumlara sahip olacağını tespit etmiştir. Bir başka araştırma Bernerth vd. (2007) tarafından yapılmış ve dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinisizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

## ARAŞTIRMA

### *Araştırmanın Amacı ve Önemi*

Araştırmanın amacı örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bir diğer ifadeyle, akademisyenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarının örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerine neden olan bir faktör olup olmadığı anlaşılmasına çalışılmıştır. Daha önce değinildiği gibi örgütsel sinisizm kavramı örgütsel davranış literatüründe çok yeni bir kavramdır ve öncelleri ve sonuçlarına dair henüz yeterli veri bulunmamaktadır. Bu doğrultuda kavramın nitel yöntemler kullanılarak araştırılmasının konunun daha iyi anlaşılmasında literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda Türkiye’de örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma olması da araştırmanın bir diğer önemli katkısı olacaktır.

**Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmanın kapsamını bir devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.'ne yönelik spesifik bir örnek olay oluşturmaktadır. Çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmış ve söz konusu üniversitede görev yapan 20 akademisyenle görüşülmüştür. Elde edilen veriler içerik analizi (Holsti, 1969; Luborsky, 1994) kullanılarak değerlendirilmiştir.

**Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma, kısıtlı bir sürede ve sadece bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği örgüt yasal çerçeveye sınırlanmış bir işleyişe sahip tek bir devlet üniversitesidir. Bu durum çalışmanın sonuçlarının sadece bu örgüte ait olduğunu göstermektedir. Yani araştırmanın sonuçlarının genellenmesi doğru olmayacaktır.

**Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın yapıldığı fakültede 21 profesör doktor, 12 doçent doktor, 43 yardımcı doçent doktor ve 49 araştırma görevlisi ve uzman görev yapmaktadır. Araştırma kapsamında mülakat yapılan akademisyenlerin unvanları ve diğer demografik özellikleri ise Tablo 1'de özetlenmiştir:

**Tablo 1.** Frekans Dağılımı Tablosu

		FREKANS	YÜZDE
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	5	25
	Erkek	15	75
<b>Yaş</b>	25-30	4	20
	31-35	6	30
	36-40	2	10
	41-45	6	30
	46 ve üzeri	2	10
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	6	30
	Evli	14	70
<b>Unvan</b>	Prof. Dr.	4	20
	Doç. Dr.	3	15
	Yrd. Doç. Dr.	6	30
	Ar. Göv./Uzman	7	35
<b>Hizmet Süresi</b>	1-3 yıl	5	25
	4-6 yıl	4	20
	7-9 yıl	5	25
	10 yıl ve fazlası	6	30
<b>İdari Kadroda Bulunma</b>		5	25
<b>İdari Kadroda Bulunmama</b>		15	75

Görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenlerin %75 gibi yüksek bir oranı erkektir. Katılımcıların yine %70'i evli, %50'si "36 ve üzeri" yaş grubunda yer almaktadır. Unvanlara bakıldığında %20'si profesör doktor, %15'i doçent doktor, %30'u yardımcı doçent doktor ve %35'i araştırma görevlisi ve uzmandır. Katılımcıların tamamı örgütte belirli bir adalet algısına sahip olmalarına imkân sağlayacak şekilde 1 yıldan uzun zamandır örgütte bulunmaktadır.

Örgütsel adalet ve sinisizm arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara geçmeden önce herhangi bir adaletsizlik durumunda çalışanların ne gibi tepkiler geliştireceklerinin dikkate alınması bulguların daha anlamlı hale gelmesine katkı

sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanlara adil olmayan uygulamalarla karşılaşsalar ne yapacakları sorulmuştur. Verilen cevapların dökümlerinin içerik analizi ile değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Adaletsizliğe Yönelik Tepkiler

İfadeler	Ar. Görevlisi/Uzman							Yardımcı Doç. Dr.					Doç. Dr.				Profesör Dr.				Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
<b>Açıkça Belirtme</b>								1	2			1	3	2		1	1			<b>11</b>	
<b>Karşı Çıkma</b>								1					1			2	1			5	
<b>Kanuni İşlemlere Başvurma</b>						1							3			1				5	
<b>Üst Mercilere Başvurma</b>								2		1		1								4	
<b>İstifa Etme</b>								1	1											2	
<b>Adaletsizliğin Kaynağıyla Görüşme</b>											1									1	
<b>Demokrasinin Kullanımı</b>													1							1	
<b>Bir Şey Yapamama</b>	1	4	4		2								1	1						<b>13</b>	
<b>Boyun Eğme</b>	1	1		1		1														4	
<b>Pasif Kalma</b>											2		2							4	
<b>Dedikodu</b>			1			1							1				1			4	
<b>Sabretme</b>							2													2	

Tablo 2 incelendiğinde araştırma görevlilerinin herhangi bir adaletsizliğe vereceklerini belirttikleri tepkilerin diğer akademik kadrolardan belirgin bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Araştırma görevlilerinin adaletsiz bir durum karşısında “boyun eğme”, “bir şey yapamama” gibi pasif tutumlar sergileyeceğini belirtirken diğer akademik kadrolardaki akademisyenlerin “açıkça belirtme”, “karşı çıkma” gibi aktif tutumlar sergileyeceklerini belirttikleri dikkat çekmektedir.

Akademisyenlerle yapılan mülakatların dökümleri örgütsel adalet algısı ile ilgili olarak içerik analizine tabi tutulduğunda ise Tablo 3’e ulaşılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde akademisyenlerin üniversiteye yönelik adalet algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta “kısmen” veya “duruma göre” gibi ifadeleri kullanan akademisyenlerin yaşanan adaletsizliklerin genel iş ortamını bozmayacak düzeyde olduğunu belirtmeleridir. Özetle görüşmeye katılan akademisyenlerin uygulamalarla ilgili olumlu görüşler bildirdikleri ve genel olarak örgütle ilgili olarak adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.** Adalet Algısı

İfadeler	Araştırma Göv./Uzman							Yardımcı Doç. Dr.					Doç. Dr.				Profesör Dr.				Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
<b>Adil Kaynak Dağılımı</b>			1	4	2			3	3	1		4	3			1	2	2		<b>26</b>	
Kısmen											1		2							3	
Adil Değil	1	2				2	3	3						1	2					14	
<b>Adil İş Dağılımı</b>	3	2				2	1	1		1	1		2	2	1	1	2	2		<b>20</b>	
Duruma Göre									2											2	
Adil Değil			2	2	4			1				3	1			1				14	
<b>Fırsat Eşitliği Var</b>		2	3	2			1	1	3			2					2			<b>16</b>	
Kısmen	3					2							1			1		1		8	
Yok							1			1	2		1				1			6	

<b>Karar Almada Tarafsızlık</b>	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	<b>21</b>
Tarafı	3					3	3				3			12
Duruma Göre					1			3	2					6
<b>Kararları Uygulamada Tarafsızlık</b>	3	3	4		2	3		1		4	2	5	3	<b>28</b>
Tarafı	5			3	2	3								<b>13</b>
Duruma Göre						3	4	2	3	2	3			<b>17</b>
<b>Aşırı İş Yükü</b>	3			3	5	4	1	1	8	6		3		<b>34</b>
<b>Etik ve Ahlaki Kararlar</b>	3	1	1	2	2	2	1	1		2	2	2	1	<b>28</b>
Etik ve Ahlaki Değil					3		1							4
Kısmen						2		1						3
<b>Mantıklı Açıklamalar Var</b>		2	1		2	2	1			2	2	1	2	<b>18</b>
Yok	2	2			2		2				2			10
Duruma Göre				2		1		2	1					6
<b>Haklarımız Gözetiliyor</b>	2	1	2	2		1	1	2		1	2	2	3	<b>22</b>
Gözetilmiyor	3					2	2							7
Duruma Göre				2	2			2			2			8
<b>İletişim Kanalları Açık</b>	3	3	2	1	1	2	1	1	1		3	2	2	<b>26</b>
Kapalı							1			2	1			4

Tablo 3' göre prosedür adaleti kapsamında değerlendirilen "aşırı iş yükü" en çok öne çıkan adaletsizlik boyutudur. Mülakatlar sırasında akademisyenlerin pek çoğu kadro eksikliği ve bürokrasi nedeniyle oluşan zaman çalıcı işlerin aşırı iş yüküne sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3'te dikkat çeken bir diğer nokta akademisyenlerin genel olarak kararların adil bir şekilde alındığına yönelik fikir beyan etmelerine rağmen çoğunlukla kararların uygulanmasına yönelik adaletsizlik algısına sahip olmalarıdır. Yapılan mülakatlar derinlemesine incelendiğinde akademisyenlerin uygulamadaki adaletsizliklerin karar alıcıdan değil uygulayan personelden kaynaklandığı yönünde fikir belirttikleri görülmektedir.

Yapılan içerik analizi sonucunda akademisyenlerin sinik tutumları ile ilgili olarak ise Tablo 4'te görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4 sinisizmin duygu boyutu açısından incelendiğinde "memnuniyet", "mutluluk", "işini sevmek" ve "iş ortamını sevmek" ifadelerinin olumlu duygular arasında öne çıktığı görülmektedir. Tablo 4 incelendiğinde dikkat çeken önemli bir diğer nokta sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin de işini ve iş ortamını sevdiğini belirtmeleridir. Örneğin yapılan mülakatlarda katılımcıların "Burada insani ilişkiler çok güçlü. Zaten beni buraya bağlayan tek şey de budur.", "Bu işi seviyorum. Herkesin bu işi ancak severek yapabileceğini düşünüyorum." şeklinde ifadelerle başvurduğu görülmektedir. Bu bağlamda işini ve iş ortamını sevmenin akademisyenlerin üniversiteye yönelik duygu ve tutumları üzerinde önemli bir etken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Akademisyenlerin üniversiteye yönelik olumsuz duyguları arasında ise "sıkıntı", "hayal kırıklığı", "üzüntü" ve "engellenme" duyguları öne çıkmaktadır.

Sinik davranışlar arasında ise "eleştiri" ve "sızlanma" en çok dile getirilen davranışlar olmuşlardır. Katılımcıların cevapları incelendiğinde olumsuz eleştiri davranışının üst kademelere çıktıkça olumlu eleştiri davranışına döndüğü görülmektedir. Profesörler arasında ise olumsuz eleştiri ifadesine rastlanmamaktadır. Bu mevkideki katılımcılar gerekli ortamlarda yapıcı eleştiriler sunduklarını belirtmişlerdir. Öne çıkan diğer bir sinik davranış olan sızlanma da sadece araştırma görevlisi ve yardımcı doçent seviyesinde görülmekte, daha üst kademelerde bu davranış rastlanmamaktadır. Akademisyenlerin sinik tutumları ile ilgili olarak tabloda araştırma görevlilerinin yine belirgin bir farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Buna göre sıkıntı, stres, üzüntü gibi olumsuz duygular araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sık bir şekilde dillendirilmektedir. Yine araştırma görevlilerinin daha yoğun olarak örgüte yönelik olumsuz eleştirilerde buldukları görülmektedir.

Tablo 4. Sinisizm

	Ar.						Yardımcı Doç. Dr.					Doç. Dr.			Profesör Dr.				Toplam		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20
<b>İfadeler</b>																					
<b>İnanç</b>	1	1	1	3		1		2		1		2			2	2		1		1	<b>18</b>
Kısmi İnanç					2	1		1	1		1			1			1	1			9
<b>Tutarlı</b>	1	2	1	1		1		2										2		2	<b>12</b>
Kısmen Tutarlı					2	1		1	1	3	1	3		1	3	1		2		1	20
<b>Memnuniyet</b>						1		1			1			3	1		1		3	1	<b>12</b>
<b>Mutluluk</b>				1	1			1				2		3	1			1	1		<b>11</b>
<b>Bağlılık</b>								1		2		3		2				1			<b>9</b>
<b>Sevgi</b>				1	1			2													<b>4</b>
<b>Rahatlık</b>								1				3				1		1	1		<b>7</b>
<b>Huzur</b>												1		3		2		1			<b>6</b>
<b>Güven</b>				2	1							2									<b>5</b>
<b>İşini Sevmek</b>	2	1	1		1			1			2			2	1						<b>11</b>
<b>İş Ortamını Sevmek</b>	3							1	2		1			4				1	1		<b>13</b>
<b>Sıkıntı</b>	3	4																		2	<b>9</b>
<b>Hayal Kırıklığı</b>						2	1			2											<b>5</b>
<b>Üzüntü</b>	2				1	1															<b>4</b>
<b>Engellenme</b>	1					2				1											<b>4</b>
<b>Mutsuzluk</b>	2					2															<b>4</b>
<b>Stres</b>	2																				<b>2</b>
<b>Karamsarlık</b>	2																				<b>2</b>
<b>Desteklemek</b>	1		1							1	1				2		1	1	2	1	<b>11</b>
<b>Takdir Etmek</b>	1										1	1									<b>3</b>
<b>Eleştirmek</b>	2					2		4				1		6			3	1	1	3	<b>23</b>
<b>Olumlu</b>												1		1			3	1	1	3	<b>10</b>
<b>Olumsuz</b>	2					2		4						5							<b>13</b>
<b>Sızlanma</b>					4	3	2		1		3	1									<b>14</b>
<b>Dedikodu</b>		2				1								1				1			<b>5</b>
<b>Pasif Kalma</b>											3			2							<b>5</b>

Sinisizmin bir belirleyicisi olarak akademisyenlerin genel olarak adalet algılarına bakıldığında ise sinik tutumlar içindeki akademik personelin kaynak dağılımı, karar alma, kararları uygulama ve kararlara ilişkin mantıklı açıklamalara sahip olma boyutlarında olumsuz algılara sahip oldukları görülmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada akademisyenlerin örgütsel adalete yönelik algılarının örgütsel sinisizm davranışları üzerinde etkili bir faktör olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla bir devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.'sinde görev yapan 20 akademisyenle yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin herhangi bir adaletsizliğe vereceklerini belirttikleri tepkilerin diğer akademik kadrolardan belirgin bir şekilde farklılaştığı ve adaletsiz bir durum karşısında pasif tutumlar sergileme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları benzer şekilde sinik tutumların araştırma görevlileri arasında daha yoğun bir şekilde orta çıktığını ortaya koymuştur. Bu bulguların sonucu olarak statünün daha düşük olması durumunda daha pasif sinik davranışlara yönelindiği söylenebilir.



Araştırma sonucunda ayrıca sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca olumsuz duygular ve sinik davranışlar araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgüte yönelik adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılabilirse de sinik tutumlara sadece adaletsizlik algısının neden olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Bu durumun daha çok araştırma görevlilerinin akademik hayatın en alt kademesinde yer almaları nedeniyle kendilerini tepkilerini belirtme gücünden yoksun hissetmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim araştırma görevlilerinin yapılan görüşmeler sırasında sık sık “Yardımcı Doçent veya Doçent olsaydım...”, “Daha yüksek bir mevkide olsaydım...”, “Haddim ölçüsünde...” gibi ifadeler kullanmaları bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda adaletsizlik algılarının sinisizmi tetiklediği fakat bu adaletsizliklere tepki gösterme gücüne sahip olmanın sinisizmin asıl belirleyicisi olduğu söylenebilir.

Çalışmanın sonunda tüm akademisyenlerin örgütün söylem ve eylemleri arasında benzerlik olduğuna inanmalarına rağmen, adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlara yönelebilecekleri belirlenmiştir. Akademisyenlerin örgüte olan inançları konusunda sinik bir eğilim olmamakla birlikte duygu ve davranışlar konusunda söz konusu eğilimlere rastlanmıştır.

Bu bilgiler ışında örgüt içinde akademisyenlerin ve özellikle araştırma görevlilerinin kendilerini ifade etmelerine imkân sağlayacak platformların oluşturulması akademisyenlerin sinik tutumlar içine girmesini en aza indirecek bir önlem olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında kendilerini ifade etme imkânı sağlanan akademisyenler fikirlerine dolayısıyla kendilerine değer verildiğini hissederek kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir. Aynı zamanda örgütte mentorluk ilişkisinin teşvik edilmesi de bir diğer çözüm yolu olarak görülebilir. Gerçekten de mülakatlar sırasında mentorluk ilişkisi içindeki araştırma görevlileri kendilerini daha iyi ifade edebildiklerini ve manevi anlamda daha fazla desteğe sahip olduklarını hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda mentorluk araştırma görevlilerine kendilerini ifade etmelerine imkân verecek bir yol olarak öne çıkmaktadır. Son olarak örgütte var olan sistemin çalışanlara açık bir şekilde tanıtılması da çalışanların alınan kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar veya uygulamalar hakkında nasıl bilgi alabilecekleri, herhangi bir adaletsizlikle karşılaştıklarında neler yapabilecekleri gibi konularda daha bilgili olmalarını sağlamaya yardımcı olacaktır. Bu durumun çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayacağı ise açıktır.

#### KAYNAKÇA

- ANDERSSON, L. M. ve BATEMAN, T. S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, **Journal of Organizational Behavior**, 18 (5): 449-469.
- BERNERTH, Jeremy B., ARMENAKIS, Achilles A., FEILD, Hubert S. ve WALKER, H. Jack (2007). “Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables”, **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 43, No. 3: 303-326.
- BYRNE, Zinta S. ve HOCHWARTER, Wayne A. (2008). “Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No. 1: 54-72.
- COHEN-CHARASH, Yochi ve SPECTOR, Paul E. (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 86, No. 2: 278-321.
- CORDES, C.L. ve DOUGHERTY, T.W.(1993). “Review and an Integration of Research in Job Burnout”, **Academy of Management Review**, Vol. 18: 621-56.
- COSTA, P. T. Jr., ZONDERMAN, A. B., McCRAE, R. R. ve WILLIAMS, R. B. Jr. (1983). “Content and Comprehensiveness in the MMPI: An Item Factor Analysis in a Normal Adult Sample”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 48 (4): 925-933.
- DEAN, J. W., BRANDES, P. and DHARWADKAR, R.(1998). “Organizational Cynicism”, **Academy of Management Review**, 23 (2):341-352.
- EKER, Gülden (2006). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- FITZGERALD, Michael Robert (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 in the Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences.

- GREENBERG, J. ve COLQUITT, Jason (2005), **Handbook of Organizational Justice**. Routledge, 2005
- 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.
- KANTER, D. L. ve MIRVIS, P. H. (1989). **The Cynical Americans**. San Francisco: Jossey-Bass.
- KICKUL, Jill R., NEUMAN, George, PARKER, Christopher ve FINKL, Jon (2001). “*Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenry Behavior*”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 13, No. 2.
- MIRVIS, P. ve KANTER, D. L. (1992). “*Beyond Demography: A Psychological Profile of the Workforce*”, **Human Resource Management**, 30: 45-68.
- NAUS, Fons, VAN ITERSON, Ad ve ROBERT, Roe (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.
- ÖZEN, Janset (2001). “*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1/1, Ekim 2001.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). “*Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21: 77–96.
- ÖZGENER, Şevki, ÖGÜT, Adem ve KAPLAN, Metin (2008), “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, içinde ÖZDEVECİOĞLU, M. ve KARADAL, H., (ed.) **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, Ankara: İlke Yayınevi
- SKARLICKI, Daniel P. ve FOLGER, Robert (1997). “*Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice*”, **Journal of Applied Psychology**, 1997, Vol. 82, No. 3: 434-443.
- TUTAR, Hasan (2007). “*Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3: 97-120.
- WANOUS, J.P., REICHERS, A.E. ve AUSTIN, J.T. (1994). “*Organizational Cynicism: An Initial Study*”, **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 269-273.
- YILDIRIM, Fatma (2007). “*İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, CİLT: 62–1.