

Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Savunma Sanayii Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*

Nilüfer KÖSE **

Enver AYDOĞAN ***

Geliş Tarihi (Received): 09.07.2020 – Kabul Tarihi (Accepted): 24.09.2020

Öz

Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı, küresel rekabette en önemli stratejik araç ve değerlerden biri olarak bilinmektedir. Kalifiye ve birikimli insan kaynağını bünyesinde bulunduran şirketler günümüzün yoğun rekabet dünyasında önemli bir avantaja sahip olmaktadır. Şirketlerin bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaları ise işinde yetkin ve tecrübeli olan çalışanların örgütte tutulmasına bağlıdır. Büyük projelerin en hızlı ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesinde şirketler hedefe yönelik olarak uzmanlaşmış kişilerle faaliyetlerini devam ettirerek performanslarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Personel devir hızının yüksek olması ise şirketler için büyük maliyetlere sebep olmaktadır. Bu çalışmada ise savunma sanayiinde faaliyette bulunan bir işletme çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolü araştırılmıştır. Ankara ve İstanbul'da savunma sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmenin 255 işgörenine kolayda örneklem yöntemi ile anketler dağıtılmış ve 252 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel adaletin üç boyutu dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ele alınmıştır. Analiz neticesinde örgütsel adalet algısının ve boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Sinizmin, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık etkisini incelediğimizde örgütsel sinizmin tam aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Böylelikle çalışma kapsamında işgörenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde örgütsel sinizm tam aracılık rolü olduğu ortaya konmuştur. İlgili araştırmanın savunma sanayiinde ilk kez gerçekleştirilmesi ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir. Çalışma sonunda ise, yönetsel uygulamalara katkı sağlayacak ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik değerlendirme ve öneriler paylaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, İşten Ayrılma Niyeti

Intermediate Role of Organizational Cynism In The Effect Of Organizational Justice on The Turnover A Research on Defense Industry Employees

Abstract

The human resources of organizations are known as one of the most important strategic tools and values in global competition. Companies that have qualified and accumulated human resources have an important advantage in today's intense competition world. Employees who are competent in choosing this competitive advantage of companies should be kept in the organization. It will continue its activities with the people who are used for the target, which can be carried out quickly and efficiently in large projects. It causes huge costs for companies to have high staff turnover. The intentions of organizational justice perceptions to quit. Surveys were distributed to 255 employees by easy sampling and for analysis over 252 surveys. The variables of organizational cynicism and turnover intention with three dimensions of organizational justice which are distributional, procedural, interactive are examined. It is seen that the perception and dimensions of organizational justice analyzed have a negative evaluation effect on organizational cynicism. What is necessary for the mediation of cynicism should be seen from the full mediation effect of organizational cynicism, for the turnover intention the justice dimensions as distributional, procedural and interactive justice. As a result, it is stated that the organizational cynicism is fully mediated when the button of the turnover intention the organizational justice perception of the employees. At the end of the study, it should review its managerial practices with relevant researches being carried out for the first time in the defense industry.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Cynism, Turnover Intention.

* Bu çalışma, "Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Savunma Sanayii Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

** Nilüfer Köse, Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, niluferkose@gmail.com

*** Prof. Dr. Enver Aydoğan, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, enver.aydogan@hbv.edu.tr

Giriş

Günümüzde şirketlerin en değerli sermayesi insan kaynağı haline gelmiştir. Bunun yanında büyük projelerin, işlerin en hızlı ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla şirketler hedefe yönelik olarak kalifiye ve uzmanlaşmış kişilerle faaliyetlerini devam ettirerek performanslarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Örgütlerin, hedeflerine ulaşması için nitelikli iş gücüne ulaşması, istihdam etmesi ve bu kişilerin işletmede sürekliliğini sağlaması gerekmektedir. Günümüzde çalışanlar birçok faktör nedeniyle iş yerlerini değiştirebilmekte ve daha iyi koşullar sağlayan şirketlerde çalışmayı arzulamaktadır. Personel devir hızının yüksek olması ise şirketler için büyük maliyetlere sebep olmaktadır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde temel amaç ise örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler örgütsel adaletin boyutları, aracı değişken örgütsel sinizm, bağımlı değişken ise işten ayrılma niyetidir. Bunun yanında ülkemizin 2023 savunma savunma sanayi ihracat hedeflerine ulaşabilmesi de kalifiye iş gücünün yaratacağı, yüksek katma değerli ürünlerin ihracatı ile olabilecektir. Bu da Türk Savunma Sanayisinin stratejik hedeflerine ulaşabilmesinde insan gücünün nitelik olarak da geliştirilmesinin ve mevcut kaynağın sektör içerisinde tutundurulmasının önemini ortaya çıkarmaktadır (www.sasad.org.tr). Bu noktada özellikle bu sektördeki şirket yöneticilerinin insan kaynağına yönelik mevcut durumlarını analiz etmesi, belirledikleri problemleri hızlı bir şekilde iyileştirmeye çalışmaları gerekmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin analiz edilmesinde AMOS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Veriler, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada, Ankara ve İstanbul'da savunma sektöründe faaliyette bulunan bir işletmedeki 307 proje çalışanından seçilen 252 kişinin örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel sinizmin aracılık etkisine dair sonuçların ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmayı önemli kılan ise araştırmanın ülkemizde, savunma sanayii sektöründe ilk kez ele alınıyor olmasıdır.

1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgütler için hem davranışsal hem psikolojik olarak en önemli kavramlardandır (Eberlin ve Tatum, 2008: 311). Greenberg (1996)'e göre örgütsel adalet ise kişilerin işyerlerindeki uygulamalara ilişkin adalet algısıdır. Moorman (1991)'a göre örgütsel adalet, işgörenlerin çalışma alanlarında adaletli davranış beklmeleri, adaletin olmadığı ortamlarda işgörenlerin işle ilgili davranış veya tutumlarının değişip değişmemesidir. Beuge (2002)'ye göre örgütsel adalet, iş ile ilgili çıktılarının dağıtımını ile bu dağıtımda yararlanan prosedürlerin işgörenler tarafından adaletli algılanıp algılanmadığıdır. Greenberg ve Colquitt (2013)'e göre ise işgörenlerin örgüt için ne ölçüde adil davranış gördüklerine yönelik olarak işgörenlerde oluşan adalet algısıdır.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüte bağlılığını artıran ve örgütsel güven ortamının oluşmasına katkı sağlayan çıktılar oluşturmaktadır (Beugre, 2002). Araştırmacılar da örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili olarak farklı görüşler ileri sürmektedir. Literatürde bazı araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal ve prosedürel (işlemsel) adalet olarak iki boyutta değerlendirirken (Lemons ve Jones, 2001; Rifai, 2005), Niehoff ve Moorman (1993: 537), dağıtımsal adalet ölçeğinin bir boyutu ile prosedürel adalet ölçeğinin iki boyutundan meydana gelen kendi örgütsel adalet ölçeğini oluşturmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, prosedürel (işlem) adaleti ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta (Cohen- Charash ve Spector, 2001:282; Ögüt vd.,

2009; Eren, 2010: 522; Olkkonen ve Lipponen, 2006: 208) incelemektedir. Bu çalışma kapsamında da örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olarak üç boyutuyla incelenecektir.

1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Bu bölümde örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutları ele alınacaktır.

1.2. Dağıtımsal Adalet

Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet kavramı, Adams (1965)'in "eşitlik teorisi" ile Rawls (1999)'ın "adalet teorisine" dayanmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisi temel olarak örgüt çalışanlarının örgüte olan katkıları göz önünde bulundurularak örgüt kaynak ve ödülleri arasında adaletli pay almaları temeline dayanmaktadır (Poole, 2007: 728; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001). Rawls (1999) adalet teorisi ile de insanların diğerleri kadar temel hak ve özgürlüklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Yavuz, 2012).

Cohen (1987:20)'e göre dağıtımsal adalet kaynakların paylaşılmasını ifade etmektedir. Cropanzano vd. (2001)'ne göre ise, dağıtımsal adalet bireylerin aldığı ödüllerin veya kaynakların adilliği konusundaki algılarını göstermektedir. İşgörenler, genel olarak aldıkları ödüllerini, meslektaşlarının aldıkları ödüller ile yaptıkları katkıları değerlendirerek adalet ile ilgili algılarını belirlemektedir (Leventhal, 1976). Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutuna göre ücret ile ilgili artışlar, cezalandırma ve terfiler ya da benzeri örgütsel kaynaklar çalışanlara adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır (Eren, 2010).

1.3. Prosedürel Adalet

Konovsky (2000)'e göre prosedürel adalet, kararlar alınırken işleyen sürecin adilliği, Folger ve Lewis (1993)'e göre karar verme sürecinin yapısal uygunluğudur. Örgütsel kararlar alınırken örgütün ve yöneticilerin uyguladığı politika ve uygulamaların adaletli olup olmaması ve çalışanların buna yönelik algılamaları prosedürel adalet boyutu bağlamında değerlendirilmektedir (Doğan, 2002). Prosedürel adalet, işgörenlerin sadece ücret vb. maddi beklentileri değil, örgüt ile ilgili alınan kararlardaki yürütmeliklerin, uygulamaların da adaletli olup olmaması ile ilgilidir (Jahangir vd. 2006). Kariyer planlaması, performans değerlendirilme ile ilgili alınan kararlar ve bu konularda çalışanlar arasında adaletin, liyakatın temel alınması da prosedürel (işlemsel) adalet kapsamına girmektedir (Eren, 2010).

1.4. Etkileşimsel Adalet

Robert J. Bies ve Moag, etkileşimsel adalet kavramını ilk kez ortaya atan araştırmacılar (Skarlicki ve Folger, 1997). Bies ve Moag (1986), dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet kavramlarının, örgütsel adaleti açıkça açıklayamadıklarını, çünkü prosedürler sırasında çalışanlar tarafından algılanan kişilerarası etkileşimleri göz önünde bulundurmadıklarını iddia etmişlerdir. Böylece, etkileşimsel adalet kavramını önermişlerdir. Adaletin sosyal yönünü oluşturan etkileşimsel adalet, adaletin tarafları (kaynak ve alıcı) arasında birbirlerine karşı dürüst ve açık davranılması, saygılı olunması, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi ve onlara değer verilmesi olarak sıralanan iletişimsel yönler ile ilgilidir (Beugre, 2002: 195; Özmen, Arbak ve Süral Özer, 2007; Scarlicki ve Folger, 1997). Etkileşimsel adalet, yönetimin aldığı kararlarla ilgili çalışanlara hem ne söylediği hem de nasıl ilettiği ile ilgili oluşan algı (Gilliand, 1993: 697; Toplu, 2010) olup, çalışanlara işleri ve

özlük haklarıyla ilgili gerekli düzeyde bilgilendirme yapılması, ast-üst ilişkilerinin nezaket içerisinde sürdürülmesi vb. konuları içermektedir (Eren, 2010).

2. Örgütsel Sinizm

Akademik literatür incelendiğinde örgütte sinizm kavramının iki ayrı şekilde kullanıldığı görülmektedir. İlki, bireylerin kişiliğinden kaynaklı olan ve hayata bakış açısını gösteren genel sinizmdir. Diğeri ise, bireyler üzerinde sinik davranışlara yol açan örgütsel sinizmdir (Erdost, Karacoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 515).

Örgütsel sinizm konusunda ilk yapılan araştırmalar, Niederhoffer (1967) tarafından emniyet örgütlerindeki polis memurları üzerinde gerçekleştirilmiştir (Helvacı, 2010: 388). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı güvensiz, adaletsiz, dürüstlükten yoksun duygulara sahip olması ve bu duygulardan kaynaklı olarak örgüte yönelik eleştirel ve olumsuz davranışlar sergilemesidir (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizm, işgörenin örgütüne yönelik negatif tutumu olup üç boyutu bulunmaktadır. İlki, örgütün doğruluktan uzak olmasına dair inancıdır. İkincisi, örgüte yönelik olumsuz inanç ve tutumdur. Üçüncüsü ise bu olumsuz inanç ve tutumlar sonucunda örgütü kötülemeye varan eğilim ve davranışlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345).

3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işyerlerinden ayrılmasıyla alakalı bilinçli kararlarını ya da eğilimlerini ifade etmektedir (Barlett, 1999: 70). Rusbelt vd. (1988: 599; Onay ve Kılıcı, 2011: 365)'na göre ise işten ayrılma niyeti, işgörenlerin istihdam şartlarından hoşnut olmama durumunda gösterdikleri aktif ve yıkıcı eylemlerdir. Stephen ve Hartman (1984:309) ise, işgörenin işe girmesi ve işten ayrılması arasındaki süreci işten ayrılma niyeti olarak adlandırmaktadır.

İşgörenin örgütten ayrılma niyetleri örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetiştirilen emeğin kaybı olarak görülmektedir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009). İşten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılmaya sebebiyet verdiği, aynı zamanda işten ayrılma davranışında en etkili faktör olduğu ortaya konmuş olup (Mobley, 1982; Ajzen, Fishbein, 1980), işten ayrılmalar bir örgütte önemli maliyetlere yol açmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 259; Darmon, 1990: 54; Jewell, 1998).

4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi

Literatürde yapılan birçok çalışmada, örgütsel adaletin işyerleri ve çalışanları için işten ayrılma gibi kritik sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Moorman, 1991). İşgörenler, sahip oldukları yetenek ve eğitim aracılığıyla örgüte kazandırdıkları fayda ve maliyeti, elde ettikleri yarar ve getiri ile karşılaştırmakta aynı zamanda bu kazanımları diğer çalışanların getirisi ile de kıyaslamaktadır. İşgören yaptığı bu karşılaştırma sonucunda örgütün adaletsiz davrandığı sonucuna kanaat getirirse işe karşı soğuma veya örgüte zarar verme yolunu seçebilmektedir (Tutar, 2007: 99; Bağcı, 2013: 165). Hassan (2002: 55) tarafından yapılan bir araştırmada da çalışanların eşitlik ve adalet algılarının artmasının örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı ortaya konulmuştur. Bazı araştırmacıların işten ayrılma niyetinde özellikle örgütsel adaletin etkisi üzerinde durmalarının nedeni ise, çalışanların adalet algılarının örgütsel bağlılığı artırması ve örgütle gurur duyulması nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin azalmasıdır (Demircan ve Yıldız, 2009). Çalışanlar, eşitliğin sağlandığını düşündüğünde örgüte olan bağlılıkları ve adalet algıları da yükselmektedir (Tutar, 2007: 99). Alandaki bazı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalar

neticesinde örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Kıratlı, 2015: 139; Küçükodacı, 2014: 116; Wasti, 2001: 36). Bal (2014) tarafından Manisa’da 412 ilkököl öğretmeni ile yapılan çalışmada da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet araştırmaları, adalet hakkındaki endişelerin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir (Colquitt ve Greenberg, 2003; Cropanzano ve Greenberg, 1997; Eib, 2015). Adalet bilginleri dağıtımsal adalet, karar çıktılarının algılanan adaletliliği (Adams, 1965; Leventhal, 1976) ve prosedürel adalet, karar verme süreçlerinin algılanan adaletine odaklanmıştır (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975). Daha yakın tarihli çalışmalar, etkileşimsel adalet başlığı altında sıklıkla birleştirilen kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve bilgi adaletine (yeterli, dürüst açıklamalar) odaklanmıştır (Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1993). Yapılan diğer çalışmalarda dağıtımsal ve prosedüre dayalı adaletin işe bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Ahmadi, 2011; Gürpınar, 2006). Başka bir çalışmada, Dailey ve Kirk (1992: 305) prosedüre dayalı adaletin işten ayrılma niyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bayarçelik ve Fındıklı’nın 2017 yılında yaptıkları çalışmada ise, çalışanların hem dağıtım hem de etkileşim adaletinin artmasının çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 16). Li ve Cropanzano (2009) meta-analizlerinde hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algılarının, Doğu Asya kültüründe iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven ve işten ayrılma niyetleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1:Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisi vardır.

H2:Prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisi vardır.

H3:Etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisi vardır.

İlgili çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi incelenen diğer değişken ise örgütsel sinizmdir. Örgütün uygulamalarındaki tutarsızlıklar, sert düzenlemeler ve zayıf örgütsel performans gibi nedenler dolayısıyla örgütsel sinizmi aslında örgüt içindeki yapı yaratmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 451). Örgütsel sinizmin düzeyine bağlı olarak çalışanların örgüte yönelik olumsuz duygu ve eylemleri ile alaycı davranışlarının artması örgütteki verim ve kalitenin düşmesine, kalifiye çalışanların da örgütten ayrılmasına sebep olabilecektir (Sur, 2010: 26). Bunun yanında yapılan ampirik çalışmalar da çalışan sinizminin iş motivasyonu ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir (Kim vd., 2009: 1437; Chiaburu vd. 2013: 10). Sinizm ayrıca örgütlerde çalışan devir hızının artmasına yol açmaktadır (Altınöz vd., 2011: 287). Yasım ve Uğur (2016), Ordu ilinde bankada çalışan 181 kadın üzerinde yapılan çalışma sonucunda örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Khan (2014:36), Pakistan’da bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini incelemiştir ve çalışmanın sonucunda örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetinin birbiri ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Polat ve Meydan (2010: 145), yapmış oldukları araştırmaya ile çalışanların sinik davranışlarının artmasının işten ayrılma niyetlerini de artırdığı sonucuna varmışlardır. Yalçın (2017: 106), örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Byrne ve Hochwarter (2008: 56), örgütsel sinizmin çalışanlarda performansta düşüş, yüksek devamsızlık, moral düşüklüğü, iş memnuniyetsizliği ve aidiyette azalmaya yol açtığını ortaya koymuştur.

Görüldüğü gibi, çalışanlar örgütlerinin adil davranmadığını düşündüklerinde ve örgütsel sinizme maruz kaldıklarında örgüte karşı negatif davranışlar sergilemektedir. Bu da

çalışanlarda memnuniyetsizlik, güvensizlik ve örgüt bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Adalet algısının olumsuz olması ve sinizm, çalışanlarda işe devamsızlık, işe karşı yabancılaşma, tükenmişlik, verimsizlik ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İşten ayrılma davranışı ise işletmeleri yeni personel bulunması, yetiştirilmesi, yeni personel işe alışincaya kadar gösterdiği verim düşüşü, bilgi kaybı gibi maliyetler yaşamak zorunda bırakacaktır (Yılmaz, Halıcı, 2005: 96; Yücel ve Demirel, 2013: 163; Yang, 2008: 443; Sanderson, akt. Agin, 2010: 28-29).

Günümüzde örgütlerin hızla değişen, dinamik çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için öncelikle insan kaynaklarına yatırım yapması ve bu kaynağı da örgütte tutmayı başarabilmesi gerekmektedir. Ülkemizin bağımsızlığında kritik öneme sahip olan savunma sektöründe de sektörün ihtiyacı olan kalifiye insan kaynağının yetiştirilmesi ve deneyimli personelin de bağlılığının sağlanması ayrı bir öneme sahip olmaktadır. Çalışanların iş yerlerine karşı aidiyet hissetmesi, işten ayrılma niyetine girmemesi ya da bunun işten ayrılma davranışına dönüşmemesi için işletme yöneticilerinin gerekli önlemleri alması lazımdır. Bu çalışmanın temel amacı ise savunma sanayiinde örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel sinizmin aracılık rolünün değerlendirilmesidir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır.

H5: Prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır.

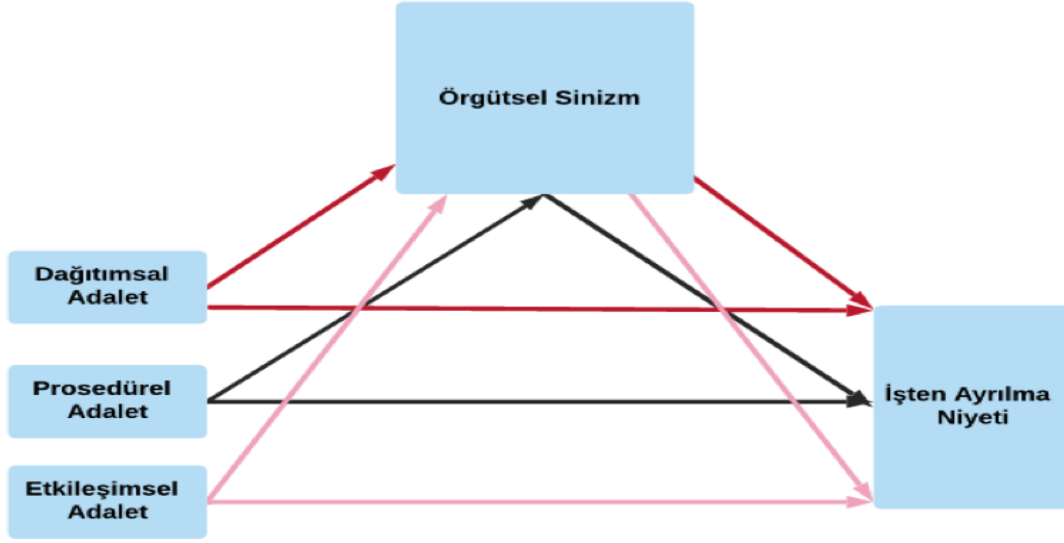
H6: Etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır.

6. Araştırmanın Yöntemi

6.1. Araştırmanın Modeli, Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak savunma sektörü belirlenirken, örnekleme Ankara'da savunma sanayii sektöründe faaliyet gösteren öncü bir işletmede çalışan beyaz yakalı personeli (mühendis, uzman, idari personel) oluşturmaktadır. Araştırma 05/08/2020 ve 10/08/2020 tarihleri arasında gerçekleştirmiştir. Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler, 307 kişiden oluşan proje ekibinin 255 işgörenine dağıtılmış ve geçerli 252 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı ve değerlendirilme oranı %98'dir. Araştırma, Ankara'da yer alan bir savunma şirketiyle sınırlıdır. Araştırmaya katılanların anket sorularını anladıkları ve içtenlikle cevaplandıkları varsayılmaktadır. İlgili araştırma ile örgütsel adaletin ve boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ve örgütsel adaletin boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel sinizmin aracılık etkisinin değerlendirildiği araştırma modeli aşağıdaki gibidir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



6.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma ile ilgili verilerinin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 5 soruya yer verilmiştir. Literatür taraması sonucunda katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993)'in geliştirdiği 22 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği'ni, Polat (2007) Türkçe'ye çevirmiştir. Polat (2007) tarafından yapılan çalışma neticesinde ise ölçeğin tutarlılık değerı 0.96 bulunmuştur.

14 maddelik örgütsel sinizm ölçeği ilk olarak Brandes tarafından geliştirilmiştir. Sonrasında ise ilgili ölçek araştırmacılarca geliştirilerek 13 maddelik Örgütsel Sinizm Ölçeği haline getirilmiştir (Brandes vd., 1999). Türkçe'ye Kalağan (2009) tarafından çevrilmiş ve ilk defa Kalağan'ın kendi çalışmasında kullanılmıştır. Boyutların ise sırası ile tutarlılıkları 0.86, 0.80 ve 0.78 olarak bulunmuştur.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek üzere ise Wayne, Shore ve Linden (1997)'in geliştirdiği ve Küçükusta (2007)'nin Türkçe'ye uyarladığı üç maddelik ve tek boyutlu İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Küçükusta (2007)'in Türkçe'ye uyarladığı çalışma ülkemizde konaklama işletmelerinde uygulanmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,69 olarak bulunmuştur.

7. Bulgular

Çalışmaya katılan 252 kişinin %70.6'sını erkekler %29.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Kişilerin yaşları göz önüne alındığında %50'sinin 25 ile 30, %32.1'inin 31 ile 40, geri kalan %17.9'unun 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Kişilerin %73.8'i lisans düzeyinde, %18.3'ü lisansüstü düzeyde ve %7.9'u ise doktora düzeyinde eğitim gördüklerini belirtmiştirler. %48.4'ünün henüz 0 ile 5 yıl arasında, %34.5'inin 6 ile 15 yıl arasında ve %17.1'inin 15 yıl ve üzerinde çalışmakta olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışmaya katılan

252 kişinin medeniyet durumu incelendiğinde ise %54.4'ünün evli, %45.6'sının ise bekar olduğu belirlenmiştir.

7.1. Araştırmadaki Ölçeklere Ait Yapı Güvenirliği

Tablo 1. Ölçek ve Alt Boyutlara İlişkin Alpha Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtımsal Adalet	5	0,9	0,98
	Prosedürel Adalet	5	0,91	
	Etkileşimsel Adalet	11	0,97	
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	5	0,93	0,94
	Duyuşsal Boyut	4	0,95	
	Davranışsal Boyut	4	0,87	
İşten Ayrılma Niyeti		3		0,97
Toplam Ölçek		38		0,99

Araştırmada kullanılan üç alt boyuttan oluşan örgütsel adalet ölçeğinin 5 maddeden oluşan birinci alt boyutu dağıtımsal adaletin cronbach alfa değeri 0,90, 5 maddeden oluşan ikinci alt boyutu prosedürel adaletin cronbach alfa değeri 0,91 ve 11 maddeden oluşan üçüncü alt boyutu olan etkileşimsel adaletin cronbach alfa değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeği cronbach alfa değeri ise 0,98 olarak elde edilmiştir.

Üç alt boyuttan oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin 5 maddeden oluşan birinci alt boyutu bilişsel boyutun cronbach alfa değeri 0,93, 4 maddeden oluşan ikinci alt boyutu duyuşsal boyutun cronbach alfa değeri 0,95 ve 4 maddeden oluşan üçüncü alt boyutu boyutun cronbach alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Örgütsel sinizm ölçeği cronbach alfa değeri ise 0,94 olarak belirlenmiştir.

Tek boyuttan ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin cronbach alfa değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur. 5'li likert ölçekten oluşan toplam ölçeğe dair cronbach alfa değeri ise 0,99 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Dağıtım sal Adelet, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti YEM Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyumluluk İndeksi	Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
Ki-Kare(X²)	478,54		
Serbestlik Derecesi	267		
Ki-Kare/sd	1,792	$2 \leq X^2/sd \leq 3$	$0 \leq X^2/sd \leq 2$
RMSEA	0,056	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
CFI	0,973	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$
NFI	0,942	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$

*p<0.05 ***p<0.01

Düşük ki-kare ve diğer uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan model bu şekilde kabul edilmiştir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Araştırma modeline ilişkin standart yükler, t ve p değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Dağıtım sal Adelet, Prosedürel Adalet Ve Etkileşimsel Adalet Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Modeline İlişkin Standart Yükler, t ve p Değerlerine İlişkin Bulgular

Yoldan	Yola	Doğrudan Etki	p değeri
Dağıtım sal Adalet	İşten Ayrılma Niyeti	-0,483	,008***
Prosedürel Adalet	İşten Ayrılma Niyeti	-0,581	,016*
Etkileşimsel Adalet	İşten Ayrılma Niyeti	-0,381	,032*

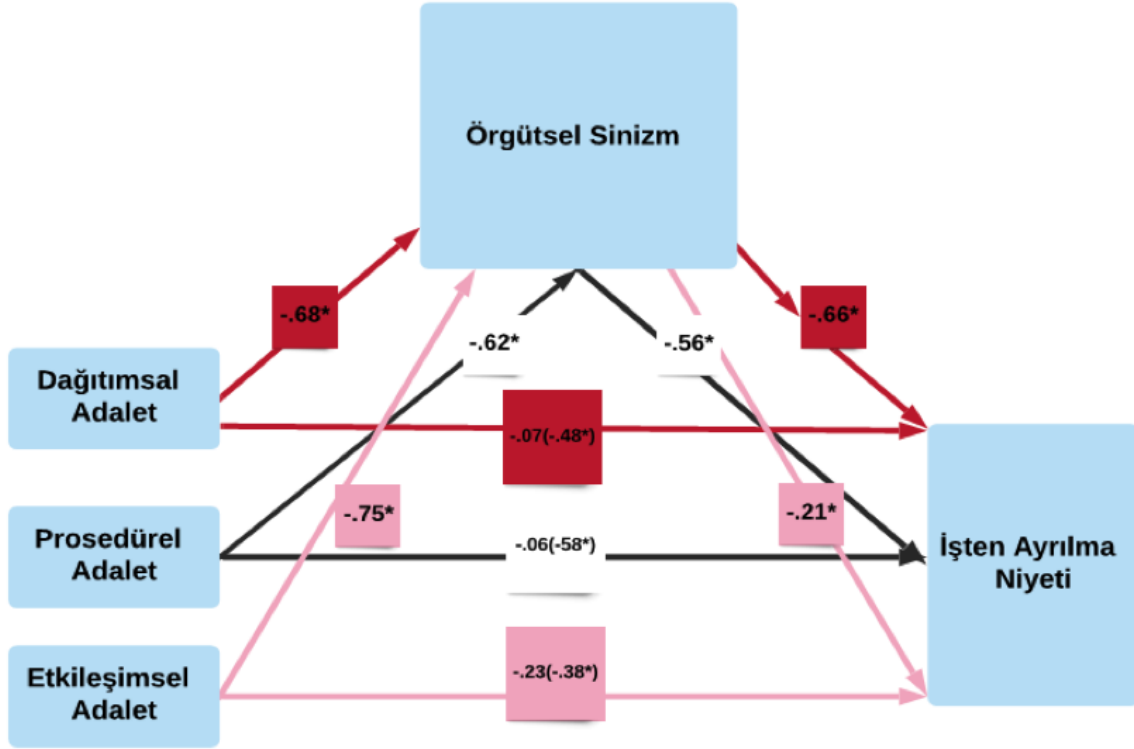
*p<0.05 ***p<0.01

Analiz neticesinde “Dağıtım sal adelet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisinin olduğu” model tarafından desteklenmektedir. Bunun sonucunda H1 “Dağıtım sal adaletinin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisi vardır”, H2 “Prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisi vardır” ve H3 “Etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezleri model tarafından desteklenmiştir.

Dağıtım sal adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ($\beta = -,48$) ve anlamlı bir etkisi olduğu, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ($\beta = -,58$) ve anlamlı bir etkisi olduğu ayrıca etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ($\beta = -,38$) ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Hem uyum iyiliği değerleri hem de p değeri bakımından modelin anlamlılığı tespit edilmiş ve son şekli itibariyle kabul edilmiştir.

7.3. Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü

Şekil 2. Araştırma Modeli ve Analiz Sonuçları



(* $p < 0.05$)

*Parantez içerisindeki yol katsayıları doğrudan etkiye ait değerlerdir. Öncelikle, dağıtimsal adalet ile işten ayrılma niyeti ($\beta = -.48$, $p < .05$), prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti ($\beta = -.58$, $p < .05$) ve etkileşimsel adalet ile işten ayrılma niyeti ($\beta = -.38$, $p < .05$) arasındaki doğrudan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilediği söylenebilir. Sonrasında ise dağıtimsal adalet ile örgütsel sinizm ($\beta = -.66$, $p < .05$), prosedürel adalet ile örgütsel sinizm ($\beta = -.62$, $p < .05$) ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sinizm ($\beta = -.75$, $p < .05$) arasındaki doğrudan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler aracı değişkeni etkilemektedir. En son olarak ise örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki her bir model için istatistiksel olarak anlamlı olarak elde edilmiş ve aracı değişkenin bağımsız değişken olmadan bağımlı değişkeni etkilediği tespit edilmiştir. Bu sayede modelde aracılık testi yapılabileceği gösterilmiş ve örgütsel adaletin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel sinizmin aracılık etkisi test edilmiştir.

Tablo 4. Gizil Değişkenler Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı Etki Katsayıları

	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Dağıtımsal Adalet → İşten Ayrılma Niyeti	-.48*	-.07	0.55*
Prosedürel Adalet → İşten Ayrılma Niyeti	-.58*	-.06	0.64*
Etkileşimsel Adalet → İşten Ayrılma Niyeti	-.38*	-.23	0.61*

*p<0.05 ***p<0.01

Tablo 4.'de görüldüğü üzere başlangıçta dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu ($\beta = -.48$, $p < .05$) aracı değişkenin modele eklenmesi ile birlikte dolaylı etkinin katsayısında düşüş meydana geldiği ve yolunda istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya konmaktadır ($\beta = -.07$, $p > .05$). Örgütsel sinizmin, dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında ise tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. H4 hipotezi “Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır” model tarafından desteklenmektedir. Başlangıçta prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ($\beta = -.58$, $p < .05$) aracı değişkenin modele eklenmesi ile birlikte dolaylı etkinin katsayısında düşüş olduğu ve yolunda istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($\beta = -.06$, $p > .05$). Örgütsel sinizmin, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. H5 hipotezi “Prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır” model tarafından desteklenmektedir. Başlangıçta etkileşimsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = -.38$, $p < .05$) aracı değişkenin modele eklenmesi ile birlikte dolaylı etkinin katsayısında düşüş olduğu ve yolunda istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($\beta = -.23$, $p > .05$). Örgütsel sinizmin etkileşimsel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. H6 hipotezi “Etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü vardır” model tarafından desteklenmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışmanın gayesi örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyetine yönelik etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Çalışma, savunma sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmede örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde görüldüğü gibi örgütsel adalet, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti üzerinde çok çalışılan konular olmakla beraber ülkemizde savunma sanayiinde ilgili konuda bir araştırma yapılmadığı görülmektedir.

Çalışmada ilk olarak örgütsel adalet algısının boyutları üzerinden işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü hipotezi olan örgütsel adalet algısının boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu doğrulanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel adalet algısı artınca, işten

ayrılma niyet düzeyleri de azalmaktadır. Bu sonuç ile çalışanların dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet algıları arttıkça, işten ayrılma niyet düzeylerinin de azalacağını söylemek mümkün olmaktadır. Araştırma sonucundan yola çıkarak çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının olumlu olması sağlanırsa, işlerine karşı bağlılıklarının da artacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya ile örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu yapılan literatür taramalarının sonuçlarını da desteklemektedir.

Örgüt içerisinde yaşanan sorunlarla ilgili olarak çalışanlar görüşlerini, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edemediklerinde, üst yönetime karşı duyulan güvensizlik, öfke, korku, kaygı, endişe gibi nedenlerle fikirlerini gizlediklerinde örgütlerde bilgi alışverişi ve performans da düşmektedir. Bu tarz davranışların ise örgütler ve de çalışanlar açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmada da incelenen ve araştırma kapsamını oluşturan bir konu da örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel sinizmin aracılık etkisidir. Yapılan analiz ile örgütsel adaletin boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel sinizmin tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Örgütler açısından insan kaynağının önemli bir değer olduğu günümüz dünyasında çalışanlar sadece görevleri yerine getiren ve para kazanan bireyler olarak değil, aynı zamanda örgütün davranış ve kararlarını sorgulayıp gerektiğinde tepki gösteren bireyler olarak düşünülmelidir. Örgütler açısından bu tepkilerin en olumsuz olanlarından biri ise işten ayrılma olmaktadır. Bunun yanında adaletin sağlandığı bir örgüt yapısı içerisinde çalışanların işten ayrılma niyet ve davranışlarının da azalacağı açıktır. Bu nedenle yöneticilerin çalışma ortamında adaleti sağlamaları oldukça önemlidir. Çalışanlarından işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise örgütsel sinizmdir. Örgüt içerisinde yaşanan sorunlarla ilgili olarak çalışanlar görüşlerini, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edemediklerinde, üst yönetime karşı duyulan güvensizlik, öfke, korku, kaygı, endişe gibi nedenlerle fikirlerini gizlediklerinde örgütlerde bilgi alışverişi ve performans da düşmektedir. Bu tarz davranışların ise hem örgütler hem de çalışanlar açısından negatif etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmada da incelenen ve araştırma konusunu oluşturan bir faktörde örgütsel sinizmin çalışanlar da işten ayrılma niyetine yol açmasıdır. İnsan kaynakları ve işe alım yöneticileri sinizme dikkat etmeli, sinizmin çalışanlar ya da örgüt üzerinde etkisi olup olmadığını bulmaya gayret etmelidir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesi ve bu durumu önleyici politikaların geliştirilmesi noktasında insan kaynakları çalışan ve yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 108).

Literatür incelendiğinde de örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik yapılan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın önemi ise bu konunun savunma sanayiinde ele alınmamış olması olup, savunma sanayiinin ülkemizin bağımsızlık ve milli ürünler üretmesi yolundaki önemine atfen ilgili çalışma gerçekleştirilmiştir. Savunma sanayiinde son yıllarda sıklıkla gündeme gelen işten ayrılma ve işten ayrılma niyetinde etkili olan örgütsel adalet ve örgütsel sinizm konularına dikkat çekilmek istenmiştir. Bu noktada savunma sektöründe farklı işletmelerde gerçekleştirilecek olan çalışmalarla birlikte ortaya konan sonuçlar daha genellenebilir olacak ve işletme yöneticilerine de yol göstermede destek sağlayacaktır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 2, Pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Ahmadi, F. (2011). Job Involvement In Iranian Custom Affairs Organization: The Role Of Organizational Justice And Job Char- Acteristics. *International Journal Of Human Resource Studies*, 1(2), 40–45.
- Agin, Ö. (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. (YL). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285 – 315.
- Andersson , L. ve Bateman, T. (1997). Cynicism In The Work Place Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Barlett, K.R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field. The Degree Of Doctor Of Philosophy, Urbana, The University Of Illinois.*
- Bayerçelik, E.B. ve Fındıklı, M. M. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (10): 16-31.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research On Negotiation In Organizations* (Vol. 1, Pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Cincinnati, School Of Business, Cincinnati.*
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Byrne, Z. S. (2005). Fairness Reduce The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2): 175-200.

Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.-S., Banks, G.C. ve Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 83 (2), 181–197. Doi: 10.1016 / J.Jvb.2013.03.007.

Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1 (1), 19–40.

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.

Colquitt, JA., Conlon, DE., Wesson MJ., Porter COLH. ve Yee Ng K. (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J. A., ve Greenberg, J. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of The State of The Literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State Of The Science* (Pp. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58, 164–209.

Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress In Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review Of Industrial and Organizational Psychology* (Pp. 317–372). New York: Wiley.

Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). ‘İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi’, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, S. 153-170.

Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent To Turnover. *Human Relations*, 45, 305–317.

Dean, J. W. Jr., Brandes, P. ve Dharwadkar, E. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy Of Management Review*, 23(2), 341-352.

Demircan, N.Ç. ve Yıldız, S., (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, 8 (28).

Darmon, R. Y. (1990). ‘Identifying Sources of Turnover Costs: A Segmental Approach.’ *Journal of Marketing*, 54 (2), 46-56.

Doğan, H. (2002). İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 69-76.

Eberlin, R. J. ve Tatum, B. C. (2008), Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership. *Management Decision*, 46, 310-329.

Eib, C. (2015). Process of Organizational Justice: Insights Into the Perception and Enactment of Justice. Unpublished Ph.D Thesis, Department of Psychology Stockholm University, Stockholm.

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 Kongre Bildiriler Kitabı, Sakarya, 514-524.

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.

Folger, R. ve Lewis, D. (1993). Self-Appraisal And Fairness İn Evaluations. R. Cropanzano (Ed.), Justice İn The Workplace, Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaurn, 107-131

Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.

Greenberg, J. (1996). The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments. London: Sage Publications.

Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (2013). Handbook of Organizational Justice, Psikoloji Yayınları.

Gürpınar, G. (2006). An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Hassan, A. (2002). Organizational Justice As A Determinant of Organizational Commitment And İntention To Leave. *Asian Academy Of Management Journal*, 7(2), 55-66.

Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde (383-397). Ankara: Pegem Akademi.

Jahangir, N., Akbar, M. ve Begum, N. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, And Job Satisfaction To Engender Organizational Citizenship Behavior. *ABAC Journal*, 26(3):21-36.

Jewell, L. N. (1998), Contemporary Industrial/Organizational Psychology. (3th ed.) Kaliforniya: Brooks/Cole Publishers.

Kalağan, G. (2009), Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Khan, M. A. (2014). Organizational Cynicism And Employee Turnover İntention: Evidence From Banking Sector İn Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 30-41.

Kıratlı, M (2015). Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Ev Mobilyası Üretimi Yapan İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kim, T.-Y., Bateman, T., Gilbreath, B. ve Andersson, L. (2009). Top Management Credibility And Employee Cynicism: A Comprehensive Model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.

Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations, *Journal Of Management*, 26 (3), 489-511. DOI: 10.1016 / S0149-2063 (00) 00.042-8.

Küçükodacı, Z. B. (2014). Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, S. 3.

Lemons, M. A. ve Jones, C. A. (2001). Procedural Justice In Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness To Build Employee Commitment. *Journal Of Managerial Psychology*, 16(4), 268–280.

Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards And Resources In Groups And Organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, Pp. 91–131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness İn Social Relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances İn Theory And Research* (Pp. 27–55). New York: Plenum.

Li, A. ve Cropanzano, R. (2009). Grup Düzeyinde Adalet: Adalet İklimi ve Adaletler Arası İklim. *Journal Of Management*, 35, 564-599.

Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Series On Managing Human Resources.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Niederhoffer, A. (1967). *Behind The Shield: The Police In Urban Society*, Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.

Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Olkkonen, M.E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes, *Journal of*

Organizational Behaviour and Human Decision Process, 100: 202-215.

Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.

Ögüt, A., Kaplan, M. ve Bickes, D.M. (2009), Algılanan Örgütsel Adaleti İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneklemine Bir Analizi, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, S. 158-164.

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 Dergisi*, 7(1), 17-33.

Polat, M. ve Meydan, C. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.

Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Poole, W.L. (2007). Organizational Justice As A Framework For Understanding Union-Management Relations In Education., *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.

Rawls, J. (1999). A Theory of Justice, Harvard University Press, ISBN 0-674-00078-1.

Rifai, H. A. (2005). A Test of The Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131- 154.

Rusbult, E.C., Farrel, D., Rogers, G. ve A. G. Mainous (1988), Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model of Responses To Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31 (2), S. 599-627.

Sanderson, P.A.(2003). “The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assesment of The Navy’s Medical Service Corps.”, Regent University, School Of Leadership Studies, s.46.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures (Online). *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). Retaliation In The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural And Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Stephen, A.S. ve Hartman, K. (1984). Individual Exploration To Organizational Commitment Or Withdrawal. *Academy of Management Journal*. 27 (2): //Doi.Org/10.5465/255927.

Sur, Özlem (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi: Ankara.

Tett, R. P. ve Meyer J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46 (2): /Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X.

Thibault, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaums.

Toplu, Duygu. (2010). Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma (Elektronik Versiyon). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H. (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*, 12 (3): 97-120.

Wasti, S. A. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik Ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1: 33-50.

Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40 (1): 82–111.

<https://www.sasad.org.tr/uploaded/Insan-Kaynaklari-Calistay-Raporu-Yonetici-Ozeti.pdf>

Yalçın, K. (2017). Duygusal Zekanın İş Performansına Olan Etkileri: Ankara Pursaklar İlçesinde Otomotiv Yetkili Bayileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yang, J.T. (2008). Effect Of Newcomer Socialisation On Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention In The Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, vol.28(84), s.429-443.

Yasım, Y. ve Uğur, A. (2016). Bankacı Kadınların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrıma Niyetine Etkisi: Ordu İli Örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (15), 554- 572.

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

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2(4): 93-108.

Yücel, İ. ve Demirel Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrıma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2).