

---

## ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ<sup>1</sup>

---

Ali ACARAY<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın verileri anket soru formu ile bankacılık sektöründe çalışan 255 işgörenen toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları; dağıtımsal adaletin duyuşsal ve davranışsal sinizmi ve etkileşim adaletinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi negatif etkilediğini; güç mesafesinin etkileşim adaleti ile davranışsal sinizm arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm, Güç Mesafesi

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12

---

## THE MODERATING EFFECT OF POWER DISTANCE ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM

---

### Abstract

The main purpose of current study is to examine the relationship between organizational justice and organizational cynicism and the moderating effect of power distance on this relationship. The data of the study were collected from 255 employees working in the banking sector with the questionnaire. The hypotheses were tested with structural equation model. Research results covered up that distributive justice had a negative effect on affective and behavioral cynicism; interactional justice had a negative effect on cognitive, affective and behavioral cynicism; power distance had a moderator effect on the relationship between interactional justice and behavioral cynicism.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Cynicism, Power Distance

**JEL Classification:** M10, M12

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 12-14 Eylül 2018 tarihlerinde Safranbolu/Karabük'te düzenlenen Business & Organization Research (BOR) konferansında bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, [aliacaray@hotmail.com](mailto:aliacaray@hotmail.com), ORCID: 0000-0002-1002-9937.

## 1. Giriş

Günümüzün hızla değişen ve gelişen küresel iş ortamında örgütlerin yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya dönüşerek başarıyı yakalayabilmeleri için öncelikle çalışanlarının duygularını, tutumlarını ve davranışlarını doğru biçimde değerlendirmeleri, pozitif yönde etkilemeleri ve yönlendirmeleri gerekmektedir (Gün ve Baskan, 2017; Helvacı, 2010). Ancak örgütler rekabet ortamının bu yaşamsal gerekliliğine rağmen, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almayan çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde olabilmekte ve çalışanlar da bu uygulamalar neticesinde örgütlerine ilişkin güvensizlik, şüphe, tedirginlik, gerilim, bitkinlik gibi duygu ve tutumlar içerisine girerek sinizm olgusunu yaşayabilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006). Örgütsel sinizm, örgüte yönelik olarak yaygın biçimde ortaya çıkan olumsuz iş tutumlarından olup (James, 2005; Abraham, 2000; Dean vd., 1998) son zamanlarda ağırlığı giderek artan önemli örgütsel davranış konularından biri haline gelmiştir (Ertosun vd., 2016). İlgili yazında, 1990'larda yapılan çalışmalarla birlikte örgütlerde sinizmin varlığına dikkat çekilmiş ve ilerleyen yıllarda yapılan araştırmaların sayısında artışlar görülmüştür (Mirvis ve Kanter, 1991; Reichers vd., 1997; James, 2005).

Örgütsel sinizm, çalışanların doğrudan örgütlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutum, his ve düşünceler olarak ifade edilmektedir (Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997). Çalışanların geliştirdikleri sinizm tutumları örgütün ahlaki olmayan ve etik dışı uygulamalar içerisinde olduğunda, faaliyetlerinde hakkaniyeti gözetmediğinde, dürüstlük ve doğruluk gibi ilkeler içerisinde olmadığına, çıkarları istikametindeki davranışları takip ettiğinde ortaya çıkabilmektedir (Bernert vd., 2007). Örgütün dürüst olmadığına ilişkin çalışanlarda oluşan inanç devamında kızgınlık, nefret, endişe duygularını ortaya çıkarmakta ve inanç ve bu duyguya bağlı olarak da çalışanlar örgütünü eleştirmekte, aşağılamakta ve kötülemektedir (Dean vd., 1998). Dolayısıyla çalışanların sinizm tutumu içerisinde olmaların onların birçok tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda da çalışanların sinizm tutumları ile iş tatminleri (Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997), örgütsel bağlılıkları (Reichers vd., 1997; Dean vd., 1998; Abraham, 2000; Arabacı, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışları (Ertosun vd., 2016; Abraham, 2000; Andersson ve Bateman, 1997), iş performansları (Şantaş vd., 2016; Kahya, 2013) ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri (Şantaş vd., 2016; Bedeian, 2007) arasında negatif ilişkilerin, işe yabancılaşma (Abraham, 2000) ve tükenmişlikleri (Özler ve Atalay, 2011; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) arasında ise pozitif ilişkilerin olduğu ortaya konulmuştur. Ciddi olumsuz sonuçları göz önüne alındığında, örgütlerin çalışanların sinizm tutumlarının azalmasına katkı sağlayacak uygulamalar içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet, örgütsel sinizmin azaltılabilmesinde önemli bir konu olarak ortaya çıkabilir. Örgütsel adalet ise, çalışanların örgütteki uygulamaların, politikaların ve kararların adilliklerine ilişkin algılamalarıdır (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Örgütte adil prosedürler kullanılarak yapılan dağıtım kararları ve yöneticilerin ödül ve cezaların verilmesindeki kararları kendi kişisel çıkarları istikametinde dağıtmadığı konusunda çalışanların adalet algılamalarını güçlendirirken örgütsel sinizm tutumlarını azaltabilecektir (Kutanis ve Çetinel, 2010). Adalet algılamasının yüksek ya da düşük olması çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir (Lambert, 2003). Düşük örgütsel adaletin bireyleri kuruma karşı güvensiz kılabileceği ve bunun da sinik davranışlara yol açabileceği ifade edilmektedir (Dean vd., 1998).

Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmakla birlikte, iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek faktörler de söz konusu olabilmektedir. Bu faktörlerden biri de güç mesafesidir. Güç mesafesi, çalışanların örgütteki gücün eşitsizliğini kabullenme derecesidir (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin yüksek ve düşük olduğu durumlarda işgörenlerin algı, tutum ve davranışları farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Güç mesafesi yöneliminin yüksekliğinde astlar üstlerin güçlü olduğuna inanmakta ve onların verdiği görevleri sorgulanmaksızın yerine getirmekteyken, düşüklüğünde ise astlar kendilerini üstleriyle eş değer olarak görmektedirler (Yıldız ve Arısoy, 2018). Ayrıca ücretlerdeki farklılaşmanın sınırlı ve eşitsizliğin az düzeyde olduğu düşük güç mesafesinde, örgütsel adalet algılaması örgütsel sinizmi azaltabilir. Hiyerarşik iletişim şeklinin, sorunların ifade edilebilmesinde önemli bir engel ve

eşitsizliğin yüksek düzeyde olduğu yüksek güç mesafesinde ise örgütsel adalet ile sinizm arasında ters yönlü olarak ortaya çıkabileceği düşünülen ilişki aynı yönlü olabilir. Ancak yüksek güç mesafesinde adalet algılamasının nasıl şekillenebileceğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü Fischer ve Smith (2006) yüksek güç mesafeli bireylerin örgütlerinde eşitsizlik ve adaletsizlikleri kabul ettikleri için haksız muameleden etkilenme ihtimallerinin daha düşük olabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların yüksek güç mesafesinde otoriteyi sorgulama eğilimi düşük olabileceği için adalet algılaması ile sonuçları arasındaki ilişkinin zayıfladığı ileri sürülmektedir (Daniels ve Greguras, 2014). Bu bakımdan yüksek güç mesafesinde adaletsizliğin bizatihi kendisi değil, başka faktörler sinizmi artırabilir. Kutanis ve Çetinel (2010) de çalışmada örgütsel sinizmin temel belirleyicisinin adaletsizliğe tepki gösterme gücünün olduğunu ifade etmiştir. Gücü olan bireylerin duygularını ifade etme olasılıkları daha yüksektir (Gibson ve Schroeder, 2002'den aktaran Daniels ve Greguras, 2014). Turgut ve Agun (2016) da çalışmada çalışan sesliliği ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla yüksek güç mesafesinde, güce sahip olmayan astların sinizm tutumları artabilecektir. Bu açıklamalar doğrultusunda güç mesafesi örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenebilir. Nitekim ilgili yazında güç mesafesinin düzenleyici değişken olarak ele alındığı çalışmalar söz konusudur (Yıldız ve Arısoy, 2018; Zagenczyk vd., 2015).

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolünü incelemektir. Yapılan yazın taramasında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin zıt yönlü olduğu ortaya konulmasına rağmen (Köybaşı vd., 2017; Turgut ve Agun, 2016; Yalçınkaya, 2013; Tokgöz, 2011; Kutanis ve Çetinel, 2010; Özler vd., 2010; Bernerth vd., 2007; James, 2005; Fitzgerald, 2002), bu ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın ampirik kısmı bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizi ile örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ve devamında da bu ilişkinin yüksek ve düşük güç mesafesi durumlarında incelenmesinin hem teorik hem de pratik olarak önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

### 2.1. Örgütsel Adalet

İşgörenlerin tutum ve davranışları, çalışma yaşamındaki çeşitli insan kaynakları uygulamalarının algılanması ile ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Bu kapsamda örgütsel adalet, gerçekte örgütteki adaletin varlığından ziyade, çalışanlarca nasıl algılandığının önemli olduğu bir örgütsel davranış konusudur (Taşkiran, 2011). Örgütler ve yöneticiler adil uygulamalara sahip olduklarını söyleseler de burada dikkat edilmesi gereken konu, çalışanların bu uygulamalara dair geliştirdikleri adalet algılamalarıdır (Çalışkan, 2014). Başka bir ifade ile adalet, öznel ve betimsel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Cropanzano vd., 2007). Örgütsel adalet algısının örgütün verimliliğinde ve işgörenlerinin tatminlerinde temel bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 1990). Adil uygulamalar daima çalışanların istekleri olup, bu algılama durumunun da onların verimliliklerini ve memnuniyetlerini artıran önemli faktörlerden biri (Tabatabaei ve Bigdelli, 2015) olması nedeniyle konu ile ilgili yazında bolluk seviyesinde pek çok araştırma söz konusudur (Tokgöz, 2011).

Örgütsel adaletle ilgili öncü çalışmalar Adams'ın (1963, 1965) eşitlik teorisi ile ortaya atılmıştır (Greenberg, 1990). Eşitlik teorisine göre, birey örgüte yaptığı katkılarını ve örgüt tarafından kendisine verilen karşılıkları, emsallerinin katkıları ve elde ettikleri ile karşılaştırır ve eşitliğe ilişkin bir duyguya sahip olur. Böylece birey örgütü ve yönetimi ile ilgili tutumlar geliştirir (Özdevecioğlu, 2003).

Yazında örgütsel adaletin boyutlarının niceliği konusunda bir uzlaşma söz konusu değildir (Colquitt vd., 2001). Temelde örgütsel adalet konusu ücretin, ödülün, cezanın ve terfinin dağıtımına ilişkin sonuçların adilliği (dağıtımsal adalet) ve dağıtımdaki çıktıların belirlemede kullanılan karar alma prosedürlerinin adilliği (prosedürel adalet) konularına odaklanmaktadır (Colquitt vd., 2001). Daha sonraki çalışmalarda bireylerin yöneticilerinin örgütsel işlemler esnasında karşılaştıkları

kendilerine yönelik davranışlarındaki adilliği (etkileşimsel adalet) yazına kazandırılmıştır (Bies ve Moag, 1986'dan aktaran Bosora, 2014). Greenberg (1993) ise etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ele almış ve örgütsel adaletin boyutlarını 4'e çıkarmıştır. Bu çalışmada ise dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak 3'lü sınıflandırma esas alınmıştır.

## 2.2. Örgütsel Sinizm

Yazında 'kuşkuculuk', 'şüphecilik', 'kötümserlik', 'ümitsizlik', 'olumsuzluk', 'hayal kırıklığı', 'inançsızlık', 'güvensizlik', 'nefret' ve 'kincilik' olarak ifade edilebilen (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) sinizm kavramının gelişimi çok eskilere dayanmasına rağmen, Tokgöz ve Yılmaz (2008) örgütsel sinizmin nispeten daha yeni bir kavram olduğunu ve kavramsallaştırılmasında yaşanan bazı temel zorlukların bu yapının karmaşık bir "süreç" olmasından ileri geldiğini ifade etmişlerdir. Sinizm, insanların davranışlarına ilişkin olumsuz algılarını içeren, doğuştan itibaren getirdiği kişiliğin bir yönü olarak değerlendirilirken (Abraham, 2000), Dean ve arkadaşları (1998:345) tarafından örgütsel sinizm, "kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun, kendi çıkarlarını düşünen, hileci olduğuna dair bilgi ve inanç (bilişsel sinizm), örgüte yönelik hissettiği öfke, nefret, endişe, korku, gerilim gibi negatif duygular (duyuşsal sinizm) ve bu inanç ve duygulara paralel olarak örgüte karşı aşağılayıcı, kötüleyici ve eleştirel davranış (davranışsal sinizm) gösterme eğilimlerinden oluşan olumsuz tutumu" biçiminde ele alınmıştır. Bedeian (2007) da sinizm kavramını, çalışanların örgütlerinin dürüst olmadığına ve adaletli, içtenlikli, doğru olma gibi ilkelerin örgüt çıkarlarına feda edildiğine dair sahip olduğu inancı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmin sonradan deneyimlenmiş ve öğrenilmiş bir tutum, inanç ve davranış olduğuna yönelik görüş birlikteliği söz konusudur (Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997; Brandes vd., 1997; Abraham, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Andersson ve Bateman, 1997). Dolayısıyla sinizm ve örgütsel sinizm kavramları birbirinden farklılaşmaktadır.

İşgörenin yoğun stresi, örgütünün beklentileriyle uyumsuzluğu ve desteğinden mahrum kalması, karar alma sürecine katılamaması, iletişimsizlik yaşaması ve örgütündeki dengesiz yetki dağılımı gibi faktörlerin örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli olduğu ifade edilmektedir (Reichers vd., 1997).

## 2.3. Güç Mesafesi

Bireyin amacını gerçekleştirmek için başkalarının davranışlarını kendi istediği istikamete yönlendirebilme yeteneği anlamına gelen güç kavramı, aslında kişiler arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2007). Güç mesafesi ise, otorite ile ast arasındaki güç kaynaklarındaki eşitsizliği açıklayan bir kültür unsurudur (Wu, 2006; Hofstede, 1980). Güç mesafesi, başlangıçta IBM çalışanları üzerinde geliştirilen, sonraları ise toplumlar arası kültürel farklılıkları belirlemede kullanılan kültürel değerlerden biridir (Zhang ve Begley, 2011; Hofstede, 1980). Kültürel özelliklerin de bireylerin tutum ve davranışlarını etkilediği bir gerçektir. Güç mesafesi Hofstede (1980) tarafından araştırılmış ve yaygın biçimde diğer araştırmacılar tarafından incelenmiş bir konudur (Zagladi vd., 2015). Hofstede (1980) kavramı, toplumun gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etmesi olarak tanımlayarak toplumsal düzeyde ele almıştır. Daha sonraki çeşitli çalışmalarda ise kurumlardaki güç mesafesi örgütsel ve bireysel düzeyde de incelenmiştir (Ertürk, 2014; Farh vd., 2007). Bu çalışmada güç mesafesi örgütsel düzeyde değerlendirilmiştir.

## 2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Modeli

İşgörenler, çalıştıkları örgütün çeşitli uygulamalarına ve işlemlerine ilişkin adil bir algılamaya sahipse örgütünün pozitif sonuçlara ulaşmasını sağlayacak davranışlar sergileyecek, arkadaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı ilişkiler geliştirecektir. Tersine durum olan adaletsizlik algılamasına sahip ise, örgütünün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecektir (Folger ve Konovsky, 1989). Bedeian'ın (2007) yaptığı tanımlamada görüldüğü üzere örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlük, adalet, samimiyet ve doğruluktan uzak uygulamalar ile faaliyetlerde bulduklarına ilişkin inançları olup örgütsel adaletsizlikle ilişkili bir kavramdır. Adil

olmayan uygulamalar çalışanlarda örgütün aleyhine bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzlemde olumsuz algılama ve tutumları beraberinde getirebilecektir (Dean vd., 1998).

Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin kuramsal temeli Sosyal Mübadele Teorisine (Blau, 1964) dayandırılmıştır. Bu teoriye göre, çalışanlar ile örgütleri arasında açıkça ifade edilmeyen fakat uyulmaması halinde olumsuz sonuçlar üreten karşılıklı yükümlülükler, beklentiler söz konusudur (Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanlar örgütlerinden herkese eşit ve adil davranılması, fırsatlar sunulması, işe alım süreçlerine tabi tutulmalarını bekleyebilirler. Dolayısıyla örgütlerde yöneticilerin adaletli yaklaşımları çalışanların tutumlarını etkileyebilecektir. Adil bir sosyal mübadele ilişkisi ve etkileşimi kurulamaması halinde işgörenlerde örgütsel sinizm ortaya çıkabilir.

Yazında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli çalışmalar incelendiğinde; Güzel ve Ayazlar (2014) duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutları üzerinde ayrı ayrı dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin negatif, prosedürel adaletin ise davranışsal sinizm üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, Fitzgerald (2002) yüksek dağıtımsal ve prosedürel adaletsizlik algısına sahip bireylerin örgütlerine karşı daha sinik tutumlara sahip olacağını; Bernerth ve arkadaşları (2007) dağıtımsal ve etkileşimsel adaletsizliğin; Köybaşı ve arkadaşları (2017) dağıtımsal ve işlemsel adaletsizliğin örgütsel sinizme neden olduğunu; Yalçınkaya (2013) dağıtımsal adaletsizliğin örgütsel sinizmin üç boyutunu güçlendirdiğini; Tokgöz (2011) ve James (2005) örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve Kutanis ve Çetinel (2010) de adaletsizlik algılamasının örgütsel sinizme yol açtığını ifade etmişlerdir. Teori ve yapılan çalışmaların genel olarak sonuçlarından yola çıkarak örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki boyutsal ilişkilere dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu algılamasının H<sub>1a</sub>: bilişsel, H<sub>1b</sub>: duyuşsal ve H<sub>1c</sub>: davranışsal sinizm üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel adaletin prosedürel boyutu algılamasının H<sub>2a</sub>: bilişsel, H<sub>2b</sub>: duyuşsal ve H<sub>2c</sub>: davranışsal sinizm üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu algılamasının H<sub>3a</sub>: bilişsel, H<sub>3b</sub>: duyuşsal ve H<sub>3c</sub>: davranışsal sinizm üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütlerde yüksek güç mesafesi merkeziyetçi, yüksek bir hiyerarşi, eşitsizlik ve otoriteye daha fazla saygı ve sadakat düzlemine kurulmuş bir yapıyı ifade ederken; düşük güç mesafesi ise çalışanların birbirlerini eşit olarak kabul ettiği, çalışanlara fırsatların sunulmasında ve onları ödüllendirmede eşitsizliğin daha az olduğu, merkezkaç ve yayvan hiyerarşik bir yapıyı ifade etmektedir (Ertürk, 2014; Sargut, 2010; Akyol, 2009; Farh vd., 2007).

Tyler ve arkadaşlarına göre (1995) düşük güç mesafeli işgörenlerin yöneticileriyle güçlü kişisel ilişkilere sahip olmaları ve onları daha iyi anlamaları muhtemeldir (Aktaran Lee vd., 2000). Ayrıca bu kültürlerde, gücün kabul eğiliminin daha düşük olduğu ve bunun da işgörenleri örgütün ya da yöneticilerin adaletsiz davrandıklarında olumsuz tepkiler vermeye yönelttiği belirtilmiştir (James, 1992'den aktaran Lee vd., 2000). Yine Tyler ve arkadaşlarına göre (1995) buna karşılık ise, güç mesafesi yönelimi yüksek olanların rolleriyle kısıtlı olarak yöneticileriyle etkileşimde bulunmaları muhtemeldir (Aktaran Lee vd., 2000). Blader ve arkadaşları da (2001) yaptıkları çalışmada, yüksek güç mesafeli kültürlerde güce sahip olanlarla astlar arasında güçlü bir hiyerarşik yapılanma ve statü farklılıklarının olmasının adil işlem beklentilerini azaltabileceğini ve dolayısıyla çalışanların prosedürel adalet algılamaları ile örgüte yönelik hem olumlu hem de olumsuz faaliyetler arasındaki ilişkinin bu kültürlerde daha zayıf olabileceğini ileri sürmüşlerdir. İfade edilen bu durumlar Leung ve arkadaşları (1997) ile Bond ve arkadaşlarının (1985) yaptıkları çalışmaların bulgularıyla uyumaktadır. Leung ve arkadaşlarının (1997) çalışmasında Amerikalılarla karşılaştırıldığında Çinlilerin üst düzey bir yöneticinin eylemlerini daha az adaletsiz algıladıkları ve bir çalışanın önerisinin prosedürel adaletin gerekliliklerini ihlal edecek şekilde yöneticisi tarafından eleştirildiğinde yöneticisine daha az olumsuz davrandığı sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Lee vd., 2000) Bond ve arkadaşlarının (1985) yaptıkları çalışmaya göre, Çinli grubun Amerikalılara göre,

yüksek statülü bir kişinin hakaret edici açıklamalarını kabul etmeye daha istekli oldukları ortaya konulurken, hakaretin düşük statülü birisinden gelmesi durumunda gruplar arasında bir fark tespit edilememiştir. Lee ve arkadaşları da (2000) prosedürel adalet ile yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet ile sözleşmenin yerine getirilmesi arasındaki ilişkinin düşük güç mesafesinde daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla yüksek güç mesafeliler adalet algılamasında daha az hassas olabilmektedirler. Düşük güç mesafesinde çalışanların birbirlerini eşit olarak görmesi, gücün kabulünün düşük olması nedeniyle örgütteki adalet algılaması ile örgütsel sinizm tutumu arasında ters yönlü ilişkinin olabileceği, yüksek güç mesafesinde ise güç farklılıklarının kabul edilmesinin adaletsizlik algılamasını daha az oluşturabileceği ve örgütsel sinizm tutumunun buna bağlı olarak değil de başka faktörlerin etkisiyle daha çok ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Durak ve Akbaş (2014) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Kararlara katılmak sinizm tutumlarının azalmasında önemli bir katılımcı, demokratik, şeffaf bir yönetim uygulaması olarak ortaya çıkmıştır. Reichers ve arkadaşları (1997) işgörenlerin kendilerine yönelik alınan kararlara katılmalarının sinizm tutumunun azalmasında önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Kutanis ve Çetinel (2010) de çalışmasında adaletsizlik algısının örgütsel sinizmi ortaya çıkardığı, fakat örgütsel sinizmin temel belirleyicisinin adaletsizliğe tepki gösterme gücünün olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifade ile ilgili çalışmada sinik tutumlara sadece adaletsizlik algılarının yol açmadığı, bunun yanında statü olarak düşük düzeyde çalışanların tepki ortaya koyma güçlerine sahip olmamalarının da etkili olabileceği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

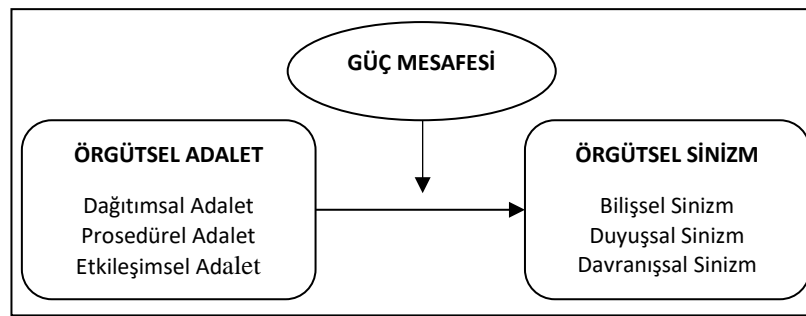
H<sub>4</sub>: Güç mesafesi, örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu algılaması ile H<sub>4a</sub>: bilişsel, H<sub>4b</sub>: duyuşsal ve H<sub>4c</sub>: davranışsal sinizm tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

H<sub>5</sub>: Güç mesafesi, örgütsel adaletin prosedürel boyutu algılaması ile H<sub>5a</sub>: bilişsel, H<sub>5b</sub>: duyuşsal ve H<sub>5c</sub>: davranışsal sinizm tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

H<sub>6</sub>: Güç mesafesi, örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu algılaması ile H<sub>6a</sub>: bilişsel, H<sub>6b</sub>: duyuşsal ve H<sub>6c</sub>: davranışsal sinizm tutumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

Örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve güç mesafesi değişkenleri arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaya yönelik öne sürülen hipotezleri ele alan araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Örnekleme Süreci

Çalışmanın amacına ulaşabilmek için oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla anket tekniği kullanılmış ve form 2018 yılı Ocak ve Şubat aylarında Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki (Artvin ve Rize illeri) ticaret ve katılım bankalarının çalışanlarında uygulanmıştır. Örnekleme gişe çalışanı, operasyon görevlisi, bireysel ve kurumsal müşteri temsilcileri gibi alt ve orta düzey çalışanlar oluşturmaktadır. Anket formunun dağıtıldığı zaman itibari ile ilgili illerdeki toplam çalışan sayısı 813 tür (<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere->

ve-bolgelere-gore-bilgiler/73). Kolayda örneklem yöntemiyle anketler tam zamanlı olarak çalışanlara dağıtılmış; bunların 255 adedi analiz yapılabilir olarak ortaya çıkmıştır. Analiz yapılacak olan örneklem sayısının büyüklüğü, % 50 görülme sıklığı, % 5 hata payı ve % 95 güven aralığında 254 olarak hesap edilmiş olup (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004), bu çalışmanın örneklem sayısı yeterlidir. Araştırmaya katılan 255 örneklemin % 53'ü erkek, % 87'si lisans ve yüksek lisans mezunu, % 51'i 26-35 yaş arasında, % 61'i evli olup; % 49'u müşteri temsilcisi, % 36'sı 1-5 yıl arası kurum kademine ve % 38'i 6-10 yıl sektör tecrübesine sahip olarak çalışmaktadır.

### 3.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek, örgütsel adalet algılamaları, örgütsel sinizm tutumları ve güç mesafesi algılamalarını ölçmek amacıyla 4 ayrı kategoride yer alan sorular sorulmuştur. Demografik özelliklerini belirlemek için araştırma konusu ve katılımcıların genel özellikleri dikkate alınarak seçilmiş 7 adet soru sorulmuştur. Ankette işgörenlerin örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve güç mesafesi algılamalarının ölçümünde, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını ölçmek için Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği ve Yıldırım'ın (2002) Türkçe'ye uyarladığı 20 maddeli üç boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorular sorulardan birisi "Bankadaki çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum" şeklindedir. Ertürk'ün (2014) çalışmasında dağıtımsal adalet boyutunun güvenilirliği 0,90, prosedürel adalet boyutunun güvenilirliği 0,92 ve etkileşimsel adalet boyutunun güvenilirliği 0,95 olarak tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarını ortaya koymak amacıyla Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 13 maddeli üç boyutlu örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorular sorulardan birisi "Çalıştığım bankada, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum" şeklindedir. Durak ve Akbaş'ın (2014) çalışmasında bilişsel sinizm boyutunun güvenilirliği 0,88, duyuşsal sinizm boyutunun güvenilirliği 0,95 ve davranışsal sinizm boyutunun güvenilirliği ise 0,78 olarak hesaplanmıştır.

İşgörenlerin yönelik güç mesafesi algılamalarının belirlenmesi amacıyla ise Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen 5 maddeli tek boyutlu güç mesafesi ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte yer alan sorulardan birisi de "Bankamızdaki yöneticiler, astlarıyla olan ilişkisinde, sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanırlar" şeklindedir. Akyol (2009) tarafından yapılan çalışmada güç mesafesi boyutunun güvenilirliği 0,86 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın modeline dair geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini yapabilmek ve modelin parametrelerini hesaplayabilmek için yapısal eşitlik modeli dâhilinde kısmi en küçük kareler (PLS - Partial Least Squares) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS, yapısal eşitlik modeli kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. PLS yazında, küçük örneklem büyüklükleri ve son derece karmaşık tahminli modeller için uygun bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bileşen tabanlı YEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı YEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak normal dağılım varsayımını da zorunlu kılmamaktadır (Chin, 2001).

## 4. Bulgular

### 4.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri, SmartPLS istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak yapılmıştır. Araştırma değişkenleri kompozit olarak değil, alt boyutlar bazında ele alınarak aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Bir adet güç mesafesi değişkenindeki ifadenin faktör yükünün düşük olması sebebiyle ve içerik geçerliliğinin de olumsuz

olarak etkilenmeyeceği değerlendirilerek analizden çıkarılmıştır. Ölçüm modelinde geriye kalan ifadeler 0,477 ile 0,913 arasında faktör yüklerine sahiptir. Değişkenler için hesaplanan ortalama varyans (AVE) 0,543 ile 0,783; bileşik güvenilirlik (CR) 0,820 ile 0,945 ve Cronbach Alfa ise 0,709 ile 0,935 değerleri arasında yer almaktadır (Tablo 1). Dolayısıyla tüm değişkenler için ulaşılan AVE, CR ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri, Nunnally'nin (1978) ve Fornell ve Larcker'ın (1981) belirledikleri eşik değerlerini aşmaktadır. Ayrıca değişkenlerin ayrışma geçerliliğini sağlayıp sağlamadıklarını ortaya koymak için de bazı istatistikî değerlere bakılmaktadır. Faktörlerin ayrışma geçerliliği için, her bir faktörde AVE'nin karekökünün değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'deki parantez içindeki değerler ayrışma geçerliliği için bir kanıttır. Ulaşılan istatistikî veriler toplam olarak değerlendirildiğinde, ölçekler tek faktörlük şartını yerine getirmekte olup, yeterli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahiptir. Dolayısıyla veriler analiz için uygundur.

Tablo 1: Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	AVE	CR
<b>Dağıtimsal Adalet</b>		,914	,739	,934
DA1	,746			
DA2	,866			
DA3	,913			
DA4	,902			
DA5	,839			
<b>Prosedürel Adalet</b>		,869	,604	,898
PA1	,846			
PA2	,708			
PA3	,477			
PA4	,826			
PA5	,879			
PA6	,851			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>		,935	,656	,945
EA1	,767			
EA2	,854			
EA3	,863			
EA4	,841			
EA5	,797			
EA6	,803			
EA7	,817			
EA8	,809			
EA9	,729			
<b>Bilişsel Sinizm</b>		,807	,569	,867
BS1	,799			
BS2	,841			
BS3	,805			
BS4	,691			
BS5	,612			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>		,909	,783	,935
DS1	,862			
DS2	,914			
DS3	,898			
DS4	,864			
<b>Davranışsal Sinizm</b>		,870	,714	,909
DAS1	,674			
DAS2	,907			
DAS3	,913			
DAS4	,622			



<b>Güç Mesafesi</b>		,709	,543	,820
GM1	,852			
GM2	,842			
GM3	,858			
GM4	,756			
GM5	*			

\*İfadenin faktör yükü düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'deki korelasyon sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ile duyuşsal sinizm ( $r = -.21$ ,  $p < .01$ ), dağıtımsal adalet ile davranışsal sinizm ( $r = -.19$ ,  $p < .05$ ), prosedürel adalet ile duyuşsal sinizm ( $r = -.16$ ,  $p < .05$ ), etkileşimsel adalet ile bilişsel sinizm ( $r = -.21$ ,  $p < .01$ ), etkileşimsel adalet ile duyuşsal sinizm ( $r = -.35$ ,  $p < .01$ ) ve etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm ( $r = -.20$ ,  $p < .05$ ) arasında negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı tabloda, güç mesafesi ile bilişsel sinizm ( $r = .57$ ,  $p < .01$ ), duyuşsal sinizm ( $r = .54$ ,  $p < .01$ ) ve davranışsal sinizm ( $r = .51$ ,  $p < .01$ ) arasında pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm değişkenleri arasında zıt yönlü, güç mesafesi ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7
(1) Dağıtımsal Adalet	2,77	1,1001	<b>(.86)</b>						
(2) Prosedürel Adalet	3,00	1,0677	,67**	<b>(.78)</b>					
(3) Etkileşimsel Adalet	3,18	,9613	,59**	,63**	<b>(.81)</b>				
(4) Bilişsel Sinizm	3,23	,8666	-,09	-,05	-,21**	<b>(.75)</b>			
(5) Duyuşsal Sinizm	2,71	1,1767	-,21**	-,16*	-,35**	,61**	<b>(.88)</b>		
(6) Davranışsal Sinizm	3,14	1,1963	-,19*	-,07	-,20**	,53**	,69**	<b>(.84)</b>	
(7) Güç Mesafesi	3,37	,8284	-,04	-,08	-,12	,57**	,54**	,51**	<b>(.74)</b>

N:255, \*\* .01. \* .05 seviyesinde korelasyon anlamlıdır. (çift taraflı).

#### 4.2. Hipotez Testleri

Araştırma modelinin gücünün ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında en küçük kareler (PLS) yol analizi seçilerek, beklenen ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını belirlemede SmartPLS 3.0 yazılım programında önyükleyerek yeniden-örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Chin vd., 2003). Uygulanan söz konusu süreç, orijinal verilerin yerine tesadüfi olarak seçilmiş 5000 alt-örnekleme oluşturmayı kapsamaktadır (Hair vd., 2013). Tesadüfi olarak seçilen her bir alt-örnekleme için yol katsayıları ( $\beta$ ) oluşturulmuş ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

	Yol		$\beta$	t	p	Alt Hipotez	Alt Sonuç
	DA	→ BS	-0,09	0,967	0,334	H1a	Desteklenmedi
	DA	→ DS	-0,16*	1,975	0,048	H1b	Desteklendi
	DA	→ DaS	-0,23*	2,626	0,009	H1c	Desteklendi
	PA	→ BS	0,21	1,678	0,093	H2a	Desteklenmedi
	PA	→ DS	0,18	1,727	0,084	H2b	Desteklenmedi
	PA	→ DaS	0,28**	2,185	0,029	H2c	Desteklenmedi
	EA	→ BS	-0,24**	2,550	0,011	H3a	Desteklendi
	EA	→ DS	-0,32**	3,377	0,001	H3b	Desteklendi
	EA	→ DaS	-0,21*	2,013	0,044	H3c	Desteklendi
	DA X GM	→ BS	-0,07	0,771	0,441	H4a	Desteklenmedi
	DA X GM	→ DS	0,01	0,067	0,947	H4b	Desteklenmedi
	DA X GM	→ DaS	-0,07	0,811	0,418	H4c	Desteklenmedi
	PA X GM	→ BS	0,03	0,257	0,797	H5a	Desteklenmedi
	PA X GM	→ DS	0,06	0,666	0,505	H5b	Desteklenmedi
	PA X GM	→ DaS	-0,16	1,718	0,086	H5c	Desteklenmedi
	EA X GM	→ BS	0,09	1,281	0,200	H6a	Desteklenmedi
	EA X GM	→ DS	0,01	0,139	0,889	H6b	Desteklenmedi
	EA X GM	→ DaS	0,29**	2,922	0,003	H6c	Desteklendi

**Not:** DA: Dağıtım Adalet, PA: Prosedürel Adalet, EA: Etkileşimsel Adalet, BS: Bilişsel Sinizm, DS: Duyuşsal Sinizm, DaS: Davranışsal Sinizm, GM: Güç Mesafesi, \* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ .

Dağıtım adalet duyuşsal sinizm ( $\beta = -,16$ ,  $p < 0,05$ ) ve davranışsal sinizm ( $\beta = -,23$ ,  $p < 0,01$ ); etkileşimsel adalet bilişsel sinizm ( $\beta = -,24$ ,  $p < 0,01$ ), duyuşsal sinizm ( $\beta = -,32$ ,  $p < 0,01$ ) ve davranışsal sinizm ( $\beta = -,21$ ,  $p < 0,05$ ) üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin dağıtım adalet ve etkileşimsel boyutların örgütsel sinizme etkisine yönelik geliştirilen H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub> ve H<sub>3c</sub> alt hipotezleri desteklenmiştir. Ancak geliştirilen H<sub>1a</sub> alt hipotezi istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezi kısmen ve H<sub>3</sub> hipotezi ise tamamen desteklenmiştir.

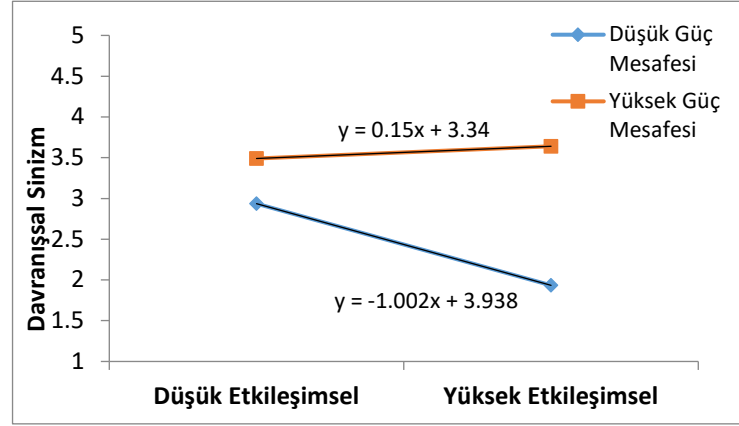
Prosedürel adalet ise davranışsal sinizm ( $\beta = ,28$ ,  $p < 0,01$ ) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak aralarındaki etkinin negatif olarak ortaya çıkacağı düşünüldükçe geliştirilen H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> alt hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

Düzenleyici etkiye ilişkin ulaşılan sonuçlara bakıldığında ise, güç mesafesi sadece etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm arasında düzenleyici bir etkiye sahiptir ( $\beta = ,29$ ;  $p < 0,01$ ). Dolayısıyla düzenleyici etkiye yönelik geliştirilen H<sub>6c</sub> alt hipotezi istatistiksel olarak ve H<sub>6</sub> hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Yapılan analizlerden sonra ortaya çıkan düzenleyici etkinin daha iyi anlaşılabilmesinde Şekil 2'de görülen grafik oluşturulmuştur. Bu grafiğin oluşturulmasında James Gaskin'nin geliştirdiği Stats Tool Package isimli excel makrosundan yararlanılmıştır. Düzenleyici değişken olan güç mesafesinin yüksek ve düşük olduğu koşullarda etkileşimsel adalet ve davranışsal sinizm arasındaki ilişkinin anlamlılığı regresyon eğrisi ile test edilmiştir (Aiken ve West, 1991).

Şekil 2'de güç mesafesinin yüksek ve düşük olduğu durumlarda etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişkinin yönünün seyri görülmektedir. Düşük güç mesafesinde etkileşimsel adalet arttıkça davranışsal sinizm azalmaktadır. Şeklin yorumlanmasında ise, eğimin fazla olduğu durumda (düşük güç mesafesi) düzenleyici etkinin daha fazla ortaya çıktığı söylenebilir.

Şekil 2: Etkileşimsel Adalet ile Davranışsal Sinizm Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü



Araştırma modelinin gücü değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ve güç mesafesinin içsel değişkenlerden bilişsel sinizm tutumu üzerindeki değişimin % 35'ini ( $R^2=0,35$ ), duyuşsal sinizm tutumu üzerindeki değişimin % 37'sini ( $R^2=0,37$ ) ve davranışsal sinizm tutumu üzerindeki değişimin ise % 37'sini ( $R^2=0,37$ ) açıklamaktadır.

##### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Yazında örgütsel sinizm konusu, çalışanların örgütlerine yönelik olumlu iş tutumlarını olumsuz olarak etkileyen önemli bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin de oluşmasına yol açan faktörlerden biri de işgörenlerin örgütlerindeki kazanımların dağıtımının, dağıtımda izlenen prosedürlerin ve amirlerinin kendilerine yönelik davranışlarının adaletsizliğine ilişkin algılamalarıdır. Bahsedilen alanlardaki algılamaların örgütsel sinizm ile ilişkisinde örgütlerdeki güç mesafesinin düzenleyici etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın ulaşılan sonuçları, bankacılık sektöründe hizmet sunan çeşitli kurumların işgörenlerinden elde edilen verilere dayanmaktadır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adaletle ilişkin algılamaları incelendiğinde en yüksek etkileşimsel adalet, sonra prosedürel adalet, en düşük ise dağıtımsal adalet algılamasına sahip olduğu; örgütsel sinizm tutumuna ilişkin algılamaları incelendiğinde, bilişsel sinizm düzeyinin en yüksek, daha sonra davranışsal sinizm düzeyinin yüksek olduğu, en düşük sinizm düzeyinin ise duyuşsal olduğu ve güç mesafesi algılamaları ise orta düzeyin hemen üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik ulaşılan bulgulara göre, dağıtımsal adaletin duyuşsal ve davranışsal sinizm, etkileşimsel adaletin bilişsel, duyuşsal ve etkileşimsel sinizm üzerinde negatif ve prosedürel adaletin ise davranışsal sinizm üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin kurumlarındaki aldığı ücreti, çalışma programları, iş yükü ve sorumlulukları, elde ettiği kazanımlarına ilişkin dağıtımsal adalet algılaması ve yöneticilerce alınan kararların bundan etkilenen tüm çalışanlara ayırım yapılmadan uygulanmasına ilişkin etkileşimsel adalet algılaması olumlu ise sinizm tutumları azalacaktır. Başka bir ifade ile dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılamasındaki pozitif sonuçların çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeydeki sinizm tutumlarından uzaklaşmasına yol açmaktadır. Ulaşılan bu bulgular, yapılan diğer pek çok çalışmaların sonuçları ile desteklenmektedir (Köybaşı vd., 2017; Turgut ve Agun, 2016; Yalçinkaya, 2013; Tokgöz, 2011; Efeoğlu ve İplik, 2011; Kutunis ve Çetinel, 2010; Özler vd., 2010; Bernerth vd., 2007; James, 2005; Fitzgerald, 2002).

Prosedürel adaletin davranışsal sinizmi artırdığına (beklentinin tersine) ilişkin bulgu, Güzel ve Ayazlar'ın (2014) çalışmasında ulaştığı prosedürel adaletin sinizmin davranış boyutuna olan pozitif

etkisi ve Çağ'ın (2011) çalışmasında ulaştığı prosedürel adalet ile genel örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişki ile tutarlıdır. Ancak ulaşılan bu sonuç yazındaki Köybaşı ve arkadaşlarının (2017) işlemsel adaletin örgütsel sinizmi azalttığı ve Efeoğlu ve İplik'in (2011) işlemsel adaletin davranışsal sinizmi azalttığına ilişkin çalışmaların sonuçlarıyla da tutarlılık göstermemektedir. İşgörenler kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürleri adil olarak algılamalarına rağmen, örgütün uygulama ve politikalarını eleştirmekte, başkalarına örgütte olanlar hakkında konuşmakta, diğer mesai arkadaşlarına olumsuz duygularını konuşmaktadır. Prosedürel adaletin davranışsal sinizmi artırması; işgörenlerin örgütlerinde kararın alınması, açıklanması ve karara karşı çıkılmasına dair oluşturulan prosedürlere ilişkin adil algılamalara sahip olmaları örgütüne yönelik olumsuz bilişsel ve duyuşsal tutum eşliğinde diğer mesai arkadaşları ile örgütün uygulamalarını ve politikalarını konuşarak, eleştirerek davranış düzlemine çıkarabildiği şekilde açıklanabilir.

Güç mesafesi, etkileşimsel adalet ile davranışsal sinizm arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu bulgu yorumlandığında, çalışanların güç mesafesi algılamaları düşükken etkileşimsel adalet algılamaları arttıkça davranışsal sinizmi azalabilmektedir. Düşük güç mesafesinde yöneticilerin örgütsel işlemler nedeniyle çalışanlara yönelik davranışlarındaki adilliği işgörenlerin davranışsal düzeydeki eylemlerini azaltabilecektir.

Ulaşılan bu sonuçlar bağlamında, sinizm tutumlarının azaltılmasında işgörenlerin pozitif dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılamalarına sahip olması yöneticilerin üzerinde hassasiyetle durmaları gereken bir konudur. Özellikle kazanımların dağıtımı ve yöneticilerin işgörelere yönelik davranışlarındaki adilliği konusundaki pozitif algılamaların önemi, örgütsel sinizmin neden olabileceği olumsuz iş çıktıları düşünüldüğünde daha da açığa çıkacaktır. Ayrıca sinizmin güçlenmesini sağlayan yüksek güç mesafesi yöneticilerin dikkat etmeleri gereken ikinci bir temel konu olarak ortaya çıkmıştır. Türk kültürünün yüksek güç mesafeli olması (Sargut, 2010) ve bu özelliğinin de kurumlarına yansiyabileceğinden yola çıkarak, yöneticilerin yüksek güç mesafesinin hangi sonuçlarının işgörenlerin sinizm tutumları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin kendi kurumlarına özel araştırmalar yapmaları gerekmektedir. Kutanis ve Çetinel'in (2010) adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olduğunu, ancak örgütsel sinizmin temel belirleyicisinin adaletsizliğe tepki gösterme gücünün olduğuna ilişkin tespiti yüksek güç mesafeli örgütlerde önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü gücü olan işgörenlerin adaletsiz uygulamalara ilişkin tepkilerini ortaya koyarak sinik tutumlardan uzaklaşabileceği ifade edilebilir. Turgut ve Agun'un (2016) çalışmasında çalışan sesliliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ortaya konulmuştur. Tersini durumda ise güce sahip olmayanlarda ifade etme davranışının azalabileceği ve sinizmi yaşayabileceği söylenebilir. Dolayısıyla ifade etme mekanizmaları işgörenlerin örgüt içerisinde zarar görmeyecekleri şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca işgörenlerin yöneticisi, örgütü ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri, lider-üye etkileşimlerinin niteliği artırılmalıdır.

Çalışmanın katkı sağlayan bulgularının araştırmanın bazı kısıtlılıkları ile değerlendirilmesi dikkat edilmesi gereken bir konudur. Söz konusu kısıtlılıklar, toplanan verilerin tek bir zaman diliminde sadece bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kurumların çalışanları ile sınırlı olmasıdır. Konuya dair yapılacak gelecek çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve bu ilişkide kültürel değerler -güç mesafesi, bireycilik, toplulukçuluk- düzenleyici bir etki olarak ele alınabilir.

#### Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Generic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. (*Advances in Experimental Social Psychology* Ed.: Berkowitz, L.), New York: Academic Press, 267-299.
- Aiken, L. ve West, S. (1991). *Multiple Regression: Testing And Interpreting Interactions*. California: Sage Publication.
- Akyol, Ş. (2009). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arabacı, B. (2010). The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning and Education*, 6(1), 9-32.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 303-326.
- Blader, S. L., Chang, C. C. ve Tyler, T. R. (2001). Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing cross-nationally the Importance of Fair Group Processes. *The International Journal of Conflict Management*, 4, 295-311.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bond, M.H., Wan, K.C., Leung, K., ve Giacalone, R. A. (1985). How are Responses to Verbal Insults Related to Cultural Collectivism?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16, 111-127.
- Bosora, J. F. C. (2014). The Moderating Effect of Power Distance on the Relationship between Organizational Justice and Counterproductive Work Behavior. (Unpublished Master of Science Dissertation). Purdue University, Indiana.
- Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Doctoral Dissertation, Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Chin, W. W. (2001). *PLS-graph User's Guide Version 3.0*. Houston, Texas: C. T. Bauer College of Business, University of Houston.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. ve Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 89-217.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Yee, K. N. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *DEÜ SBE Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Daniels, M. A. ve Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro-and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Durak, İ. ve Akbaş, T. T. (2014). Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyi ile Örgütsel Sinizm Arasında İlişki Var mıdır? Üniversite İdari Personeli Üzerine Yapılan Bir Araştırma. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Konya.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- Ertosun, A., Genç, N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 43-53.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Farh, J. L., Hackett, R. D. ve Liang, J. (2007). Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing The Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Fischer, R. ve Smith, P. B. (2006). Who Cares About Justice? The Moderating Effect of Values on the Link Between Organizational Justice and Work Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 541-562.

- Fitzgerald, M. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style. *A Dissertation Presented to the Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati*.
- Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 111-130.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair vs Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. (*Research in Organizational Behavior* Ed.: Staw, B. M. ve Cummings, L.L.), Greenwich: Jai Press, 12, 111-157.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. (*Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* Ed.: Cropanzano, R.), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 79-103.
- Gün, F. ve Baskan, G. A. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage
- Helvacı, M.A. (2010). Örgütsel Sinizm. (*Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* Ed.: Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K.), Ankara: Pegem Akademi, 1. Baskı, 384-396.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park, CA: Sage
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. A Dissertation Presented to the College of Business, The Florida State University.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği 11. Baskı*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C.T. ve Öncel, A. (2017). Examining The Relationship Between Teachers' Organizational Justice Perceptions and Organizational Cynicism Levels. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 18(1), 1-14.
- Kutanis R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 186-195.

- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-169.
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26, 685-704.
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Work Force. *Human Resource Management*, 30, 45-68.
- 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.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Özler, D. E. ve Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Sargut, S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayın.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Tabatabaei, S. A. N. ve Bigdelli, E. (2015). The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3), 121-127.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Turgut, T. ve Agun, H. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 15-26.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Wu, M. Y. (2006). Hofstede's Cultural Dimension 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33-42.



- Yalçinkaya, A. (2013). Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.
- Yıldız, S. ve Arısoy, A. A. (2018). Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553-580.
- Zagenczyk, T. J., Cruz, K. S., Cheung, J. H., Scott, K. L., Kiewitz, C. ve Galloway, B. (2015). The Moderating Effect of Power Distance on Employee Responses to Psychological Contract Breach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 853-865.
- Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D. ve Noermijati, M. R. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice Toward the Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(25), 42-48.
- Zhang, Y. ve Begley, T. M. (2011). Power Distance and Its Moderating Impact on Empowerment and Team Participation. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601-3617.
- İllere ve Bölgelere Göre Bilgiler (2019). Erişim Adresi <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>

---

## THE MODERATING EFFECT OF POWER DISTANCE ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** In the related literature, as studies on the relationship between organizational justice and organizational cynicism present important contributions and examined the moderator effect of power distance on relationship between these variables allows to evaluate the issue in different contexts. In addition, no research has been conducted on the moderator role of power distance on this relationship in the literature. The main purpose of this study is firstly to examine the relationship between organizational justice and organizational cynicism, and then to answer the question of whether power distance has moderator role on this relationship.

**Method(s):** Questionnaires were conducted to employees of various corporations operating in the banking sector. Surveys were distributed to full time employees by convenience sampling method and 255 of them returned. In the survey, questions were asked in three different categories to present participants' demographic characteristics, organizational justice, organizational cynicism and power distance perceptions. Niehoff and Moorman (1993) developed a 20-item and three-dimensional organizational justice scale and Yildirim (2002) adapted this scale to Turkish. That scale was used in this research to measure organizational justice perceptions. Brandes (1997) developed a 13-item and three-dimensional organizational cynicism scale and Erdost and colleagues (2007) adapted this scale to Turkish. That scale was used in this research to measure organizational cynicism attitudes. Dorfman and Howell (1988) developed a 5-item and one-dimensional power distance scale. That scale was used in this research to measure power distance perceptions. In the questionnaire, organizational justice, organizational cynicism and power distance perceptions were measured with using the scale of 5 Likert type (1 = I absolutely disagree; 5 = I absolutely agree).

The hypotheses were tested with structural equation model using SmartPLS 3.0 statistical data analysis program. Validation and reliability tests were performed confirmatory factor analysis (CFA). Partial least squares (PLS) for path modeling was chosen to reveal the relationships between variables and power of research model and the bootstrapping re-sampling method was used by computing the SmartPLS 3.0 software program to estimate the statistical significance of the expected effects (Chin et al., 2003). This process entails generating 5000 sub-samples of cases randomly selected with replacement of the original data (Hair et al., 2013). For each randomly selected sub-sample, path coefficients ( $\beta$ ) were generated and t statistics were calculated.

**Findings:** Average variance extracted (AVE) for the variables is calculated between 0,543 -0,783; composite reliability (CR) is calculated between 0,820 -0,945 and Cronbach Alpha is calculated between 0,709 - 0,935.

Distributive justice has a negative and statistically significant effect on affective cynicism ( $\beta = -.16$ ,  $p < .05$ ) and behavioral cynicism ( $\beta = -.23$ ,  $p < .01$ ). Interactional justice has a negative and statistically significant effect on cognitive cynicism ( $\beta = -.24$ ,  $p < .01$ ), affective cynicism ( $\beta = -.32$ ,  $p < .01$ ) and behavioral cynicism ( $\beta = -.21$ ,  $p < .05$ ). Procedural justice has a positive and statistically significant effect on behavioral cynicism ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ).

Looking at the results of moderator effect, power distance has a moderator effect on relationship between interactional justice and behavioral cynicism.

When final model is assessed; organizational justice and power distance explain 35% of the variance ( $R^2 = 0,35$ ) in cognitive cynicism, 37% of the variance ( $R^2 = 0,37$ ) in affective cynicism and 37% of the variance ( $R^2 = 0,37$ ) in behavioral cynicism.

**Conclusion:** Research results showed that power distance had a moderator effect on the relationship between interactional justice and behavioral cynicism.