



**Journal Of
Business Research
Türk**
www.isarder.org

Örgütsel Sinizmin İş Yükü, Algılanan Adalet ve Kontrol Açısından İncelenmesi

The Determinants of Organizational Cynicism: An Exploration with Perceived Workload, Perceived Fairness and Control

Selin Metin Camgöz
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-3304-7177
selinm@hacettepe.edu.tr

Özge Tayfur Ekmekçi
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9090-3996
otayfur@hacettepe.edu.tr

Pınar Bayhan Karapınar
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-0534-8885
pbayhan@hacettepe.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, algılanan kontrolün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde çalışanların adalet ve iş yükü algılamalarının aracı rolü olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmaya konu olan veriler toplam 201 akademik personelden elde edilmiştir. Katılımcılar, çalışma yaşam alanları ve örgütsel sinizm anketlerine yanıt vermişlerdir. Örtük değişkenlerle yapılan yol analizinde, algılanan iş yükü ve adaletin, kontrol ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolleri üstlendiği tespit edilmiştir. Şöyle ki, iş yerindeki karar ve uygulamalarda söz sahibi olan akademik personel, hem üniversitedeki uygulamaların adil olduğuna hem de iş yükünün yönetilebilir düzeyde olduğuna inanmakta ve bu da onların çalıştıkları kurumlarına yönelik olumsuz ve şüpheli tutumlarını azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, algılanan kontrolün çalışanların işe ilişkin tutumlarını (özellikle örgütsel sinizmi) etkilemede kritik role sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: akademik personel, algılanan kontrol, iş yükü, adalet ve örgütsel sinizm.

Abstract

The main purpose of this study is to examine the mediating role of perceived fairness and workload on the relationship between perceived control and organizational cynicism. Data were gathered from 201 academicians. The respondents completed areas of worklife survey and organizational cynicism questionnaire. The results of the latent variable path analysis showed that perceived fairness and workload act as mediators on perceived control-organizational cynicism relationship. Thus, academicians who perceive control over the decisions and practices in their workplace, believe that the fairness of those decisions and practices are fair and perceive their workload as more manageable. Subsequently, such beliefs mitigate the negative and cynic attitudes toward their organizations. This result reveals that perceived control

plays a critical role in regulating the attitudes toward their work environment mainly organizational cynicism

Keywords: *academicians, perceived control, workload, fairness, organizational cynicism.*

1.Giriş

Örgütsel sinizm, “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Dean, Bharden ve Dharwadkar, 1998). Genellikle, çalışanların örgütlerine ve diğer örgüt çalışanlarına karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranışları konu alan ve özünde güvensizlik barındıran örgütsel sinizm, bireysel ve kurumsal sorunları beraberinde getirmesi nedeniyle önem taşımaktadır.

Çalışanların ve yöneticilerin çalışma ortamlarında sinizm ile karşı karşıya kalması ve son 20 yılda çalışanların iş tatminlerinin düşmesi, örgütlerine bağlılıklarının azalması ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasıyla birlikte örgütsel sinizm çalışmaları ivme kazanmıştır (Abraham, 2000; Chiaburu, Peng, Oh, Banks, ve Lomeli, 2013). Sinizm çoğunlukla örgütsel değişim süreci ile ilişkilendirilmekte (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Wanous, Reichers ve Austin, 2000), sinizmin gelişiminde etkili olabilecek diğer örgütsel faktörler literatürde görece olarak daha az vurgulanmaktadır. Bu sebeple, çalışmada sinizme etki eden örgütsel faktörlere ağırlık verilmiş ve örgütsel sinizm, Leiter ve Maslach (1999) tarafından “*Çalışma yaşamı alanları*” (*Areas of work life*) olarak adlandırılan model çerçevesinde ele alınmıştır. Modelde çalışma yaşam alanları *iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet- birlik duygusu, adalet algısı ve değerler* olmak üzere altı faktör ile açıklanmaktadır. Buna göre iş- birey uyumu altı çalışma yaşamı alanına göre belirlenmektedir. Şöyle ki; Leiter ve Maslach (2003), bu altı faktör ile birey arasında uyum olduğu durumlarda; bireyin işe ve örgüte karşı olumlu, uyumsuzluk olduğu durumlarda ise bireyin işe ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebileceğini ifade etmişlerdir.

Leiter ve Maslach (2003), algılanan kontrolün, çalışma yaşamı alanları çerçevesinde ele alınan diğer değişkenlerin de (iş yükü, ödüller, adalet algısı, aidiyet, ve değerler) öncülü olabileceğini belirterek, iş yaşamında kilit bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak günümüzde, algılanan kontrolün sinik davranışlar ile ilişkisini ortaya koyan çalışmaların sayısı azdır (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015). Ayrıca, algılanan kontrolün olumsuz bir tutum üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa başka değişkenler aracılığıyla mı gerçekleştiği bilinmemektedir. Bu sebeple, çalışmada algılanan kontrol ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide adalet ve işyükünün aracılık etkileri incelenmiştir. İş gerekleri-kontrol (JDC) (Demerouti, Bakker ve Nachreiner ve Schaufeli, 2001) modeli temel alınarak, bireyin işleri üzerinde algıladığı kontrolün artmasının öncelikle bireyin işyükü ve adalet algılarının olumlu yönde etkileyerek örgütsel sinizmi düşüreceği varsayılmıştır.

Çalışmanın en önemli katkısı, iş yükü ve adalet algılarının olası etkilerini ortaya koyarak kontrol- sinizm ilişkisindeki süreci aydınlatmaktır. İş yeri uygulamaları açısından da araştırmanın bulgularının yöneticilere özellikle çalışanların örgütlerine yönelik hissettikleri sinizmi yönetmede bir yol haritası sunacağı beklenmektedir.

2. Literatür Özeti

2.1. Örgütsel Sinizm

‘Sinisizm’ ve ‘kinizm’ gibi isimlerle anılan sinizm kavramı, antik Yunan’da bir yaşam biçimi ve düşünce okulu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011, s.35). Bir yaşam biçimi olarak, dünyaya ait olan herşeyden uzaklaşma ve kendi kendine yetebilme anlamına gelmektedir. Antik Yunan’da M.Ö. 400’lü yıllarda yaşamış ilk sinikler, Sokrates’in takipçilerinden olan Antisthenes ile tüm gününü elinde bir ışık feneriyle dürüst bir insan aramakla geçirmekle ün salmış Antisthenes’in öğrencisi Sinop’lu Diogenes’dir. Diogenes’e göre hayatın amacı, doğa ile uyum içerisinde basit ve erdemli şekilde yaşamaktır (Dean ve diğ., 1998). Siniklere göre erdemli olmak, hiçbir değere, kurala ya da mistik inanca bağlı olmamakla elde edilir (Dean ve diğ.,1998). Buna göre, kural, yasa, zenginlik, gelenek, şöhret, tutku, din ve cinsellik gibi kavramlar insanı kendi özünden uzaklaştırmaktadır. Sinikler, kural, norm ve arzuların insanın doğal yapısına aykırı olduğunu ve insanın esasen kendi kendine yetebilecek bir canlı olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde, etik ve ahlaka önem vermişler ve bu değerleri kabul etmeyenleri eleştirmişlerdir. Ancak, zamanla siniklik olumsuzluk ifade eden bir kavram haline gelmiş ve temel anlamıyla insanların başkalarını değersiz, hilekâr ve bencil olarak tanımladıkları olumsuz bir görüşü ifade etmek için kullanılmaya başlamıştır (Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom ve Williams, 1989; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007).

Sinizm, sadece felsefi bir düşünce ile sınırlı kalmamış pek çok disiplinde olduğu gibi örgüt ve davranış bilimleri çalışmalarına da konu olmuştur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, özellikle, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri olumsuz tutumların içeriği nedir?” sorusunun yanıtını aramıştır (Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014). Bu çalışmalar sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik öfke, kırgınlık, kızgınlık, ümitsizlik, tedirginlik, küçük görme aşağılanma gibi bir takım olumsuz tutum ve davranışlar sıklıkla örgütsel sinizm kapsamında ifade edilmiştir (Dean ve diğ., 1998).

Örgütsel sinizm, Dean ve diğ. (1998, s. 345) tarafından, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu” şeklinde tanımlanmıştır. Andersson ve Bateman’a (1997, s. 450) göre ise, “örgütsel sinizm bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya örgüte karşı hayal kırıklığı ve olumsuz duygular gibi güvensizlikle sembolize edilen genel veya belirli tutumlar” şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel sinizmin bir tutum olduğu düşüncesinden hareketle, Dean ve diğ. (1998) tarafından sinizm bilişsel, duygusal ve davranış boyutları içeren üç alt boyutta ele alınmıştır.

Buna göre, *örgütsel sinizmin bilişsel boyutu*, bilgi ve inanç öğelerini içermektedir. Çalışanların, örgütün ve diğer çalışanların güvenilmez, riyakar, tembel, sadece kendini ve çıkarını düşünen ve hileci olduğuna dair geliştirdikleri inançları içermektedir (Cook ve Medley, 1954). *Örgütsel sinizmin duygusal boyutu*, çalışanların örgütlerine yönelik hissettikleri duyguları içermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgüte ve/veya örgüt çalışanlarına karşı hissettikleri öfke, heyecan, neşe, nefret, korku, şaşkınlık, acı ve korku gibi duygulardan oluşur. (Dean ve diğ., 1998). *Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu* ise çalışanların örgüt ve/veya örgüt çalışanlarına yönelik olumsuz davranışlarını içermektedir. Bu kapsamda, çalışanların örgütlerini şikayet etme, alay etme ve eleştirme gibi sözel ifadeler ek olarak, çalışanların imalı gülümseme gibi beden dilleri sinik davranış örnekleri arasında gösterilmektedir (Brandes ve diğ., 1999).

2.2. Çalışma Yaşamı Alanları Modeli

Çalışma Yaşamı Alanları Modeli (Areas of Worklife), Maslach ve Leiter (1997) tarafından bireylerin tükenmişlik seviyelerini açıklamak ve bunlara etki eden örgütsel faktörleri belirlemek amacı ile geliştirilmiştir. Model, kişi-iş uyumu (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005) ve psikolojik sözleşme (Rousseou, 1995) teorilerinden yola çıkarak, çalışanların iş yaşantılarından beklentileri ile, örgüt tarafından sağlanan koşullar arasındaki uyumsuzluğun, çalışanlarda tükenmişliğin temel sebebi olduğunu varsaymaktadır. *İş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet- birlik duygusu, adalet algısı ve değerler* çerçevesinde altı çalışma yaşam alanından bahseden model, tükenmişliğin ve çalışanların strese karşı verdikleri tepkilerin (örgütsel sinizm), özellikle örgüt kökenli olduğuna vurgu yapmaktadır. Modelde, *iş yükü*, “belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarını”; *kontrol* “iş ile ilgili seçim yapma ve karar verme hakkını”; *ödülleri* “bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık aldığı takdiri”; *aidiyet-birlik duygusu* “işyerinde sosyal destek ve işbirliğini”; *adalet algısı* “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olmasını”; *değerler* ise “iş yerinde iyi ve kötüye ilişkin inançları” ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005). Çalışma yaşamı alanları modeline göre, kötü çalışan yoktur, ancak iyi çalışanın sahip olduğu kötü örgütsel koşullar vardır (Sürgevil, 2005). Dolayısıyla, model çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarının engellenmesinde işletmelerin yukarıda özellikle sıralanan alanlarda birey-iş uyumuna dikkat etmelerini önermektedir.

Bu araştırmada, çalışma yaşamı alanlarından, algılanan kontrol, iş yükü ve adalet algılamalarının örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiş; birlik duygusu, değerler ve ödüllerin olası etkileri çalışma kapsamına alınmamıştır. Takip eden bölümde, algılanan kontrol, işyükü ve adaletin örgütsel sinizmle ile ilişkileri teorik çerçevede tartışılmaktadır.

2.3. Algılanan Kontrol ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Kontrol kişinin işi üzerinde sahip olduğu “Seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağını” ifade etmektedir (Leiter, 2003). Çalışanların bir işe başladıklarında sahip olacakları kontrole ilişkin beklentileri vardır. Söz konusu beklentiler, kurumun sağladığı karar verme ve seçim yapma olanaklarıyla uyumlu olmadığında, çalışanların algıladıkları kontrol azalmaktadır. İş yerlerinde kontrole ilgili beklentilerin karşılanmaması, çalışanların işe ilişkin diğer algılamalarını, örneğin iş yükü ve adalet algılamalarını olumsuz yönde etkilemekte; bu durum duygusal tükenmişliği, şüpheli tutumları arttırmakta; kişisel başarı hissini azaltmaktadır (Leiter, Gascon ve Martinez-Jarreta, 2010). Nitekim yapılan çalışmalar (Leiter ve diğ., 2010; Leiter ve Shaughnessy, 2006), kontrole ilişkin çalışan-iş uyumunun sağlanamamasının örgüte ve iş yönelik olumsuz ve şüpheli tutumları arttırdığını göstermektedir.

Algılanan kontrol ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Demerouti ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen “İş Talepleri / Kaynakları (İGK) (Job Demand-Resources) modeline dayandırılmaktadır. İş Talepleri/Kaynak modelinde, talep olarak ifade edilen durumlar, çalışanın fiziksel ya da ruhsal çabasını gerektiren, işe ait fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel koşullarıdır. Modelde öne sürülen kaynaklar, bireyin amaçlara ulaşmasına yardımcı olan, işe ilişkin talepleri ve taleplerin yarattığı stres ve gerginliği azaltan, bireyin gelişimini artıran örgütsel faktörlerdir (Bakker ve diğ., 2003; Demerouti ve diğ., 2001). İşe ilişkin taleplerin yüksek ve işe ilişkin kaynakların sınırlı olması/ olmaması durumunda, çalışmada olumsuz tutumlar gelişmesine sebep olmaktadır. Bu

modele göre, örgütün çalışanlarına seçim yapma ve karar verme yetkisi bir diğer ifadeyle işlerini kontrol edebilme imkanı sunması, çalışanların işe ilişkin olumsuz tutumlarını azaltmaktadır. Şöyle ki; örgütün çalışanlardan talepleri fazla olsa bile, eğer birey bu talepleri kontrol edebileceğine ilişkin inanç ve yetkiye sahip ise çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumlara sahip olmayabilir. Tersini durumda ise, algılanan kontrol örgütsel sinizmi artırıcı etkide bulunabilir. Dolayısıyla,

H₁: Algılanan kontrol ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

2.4. İş Yükü ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Günümüzde çalışanlar, sanayileşmenin başladığı ilk dönemlere kıyasla daha az saat çalışmalarına rağmen, iş yükü çalışanlar ve işletmeler için iş yükü en önemli stres kaynakları arasında yer almaktadır. “Artan rekabet, hızlı değişen iş koşulları gibi nedenlerle, pek çok çalışan kısa zamanda kendilerine verilen görevi tamamlamak zorunda kalmakta; bu durum çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırmakta ve iş yüküyle ilgili algılamaları etkilemektedir” (Tayfur ve Arslan, 2012, s.148). Yapılan çalışmalar, iş yükünün çalışanlarda duygusal tükenmişliği (e.g., Leiter ve diğ., 2010; Tayfur ve Arslan, 2013), duyarsızlaşmayı (Lee ve Ashforth, 1996) ve stresi (Shaw ve Weekley, 1985) arttırdığını göstermektedir. Günümüzde, iş yüküne ilişkin algılamalar, çoğunlukla, iş yerinde geçirilen toplam zamanla değil, tamamlanması gereken görev miktarı ve bu görevlerin zorluğu belirlenmekte; bu yüzden iş yükünün psikolojik yönü daha çok ön plana çıkmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012).

İş yükü, alan yazınında araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar, iş yükünü nitel ve nicel açıdan ele alırken, bazıları ise iş yükünü, algılanan iş yükü olarak kavramsallaştırmışlardır (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Raminowitz ve Beutell, 1989). Greenhaus ve diğerleri (1989), iş yükünü iş yerinde rollerin ve görevlerin zorlayıcı olması olarak tanımlarken; zorlayıcılığı fazla mesai yapma, vardiya usulü çalışma, görevlerin üstesinde gelinemeyecek kadar zor olması şeklinde açıklamışlardır. Bu nedenle Greenhaus ve diğerleri (1989) tanımında, iş yükü hem nitel (görevin zorluğu) hem nicel (çalışma saatlerinin fazla olması) açıdan ele alınmıştır. Elloy ve Smith (2003) ise çalışılan iş saatinin sayısı ve zorluğu kadar (nitel ve nicel iş yükü), bu işlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemine vurgu yapılmakta, ve bu da algılanan iş yükü denilen yeni bir kavramı ortaya çıkarmaktadır.

İş yükü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki Kıtık Kuramı (Scarcity Theory) (Goode, 1960) ve Kaynakların Korunması Kuramlarıyla (Conservation of Resources) (Hobfoll ve Freedy, 1993) açıklanmaktadır. Zamanın, enerjinin ve dikkatin kısıtlı olduğunu varsayan Kıtık Kuramına göre, eğer sahip olunan kaynaklar (zaman, enerji ve dikkat) doğru bir şekilde kullanılmazlarsa, üstlenilen görevler bu kaynakların azalmasına neden olabilmektedir. Kaynakların azalması ise çalışanların hissettiği stresi ve çatışmayı arttırabilmektedir (Goode, 1960; aktarılan Tayfur ve Arslan, 2012). İş stresinin ve çatışmanın artmasından çalıştıkları kurumları sorumlu tutan çalışanlar, bu duruma tepki olarak kurumlarının uygulamalarına şüpheli bir bakış açısıyla yaklaşabilmektedirler.

Diğer taraftan Kaynakların Korunması Kuramı, insanların kendileri için değerli şeyleri veya bu değerleri şeyleri elde etmeye yardımcı araçları bulmak, ellerinde tutmak ve korumak istediklerine vurgu yapmaktadır (Hobfoll ve Freedy, 1993). İnsanların

bulmak ve korumak istediklerini “kaynak” olarak adlandıran kurama göre, kaynakların kaybolması, tehdit edilmesi ya da beklenen seviyede elde edilememesi insanlarda strese neden olmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012). Kurama göre, işin aileyle geçirilecek zamanı ve enerjii azaltması, çalışanlarda kayıp hissi yaratmakta; bu duruma tepki olarak onlar da çalıştıkları kuruma yönelik sinik tutumlar geliştirebilmektedirler (Hobfoll ve Freedy, 1993).

Alan yazını incelendiğinde iş yükü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Pitter (1994) polislerle yaptığı çalışmada, iş yükünün örgüte yönelik sinizmin artmasında etkili bir faktör olduğunu bulmuş; özellikle personel yetersizliği durumlarında bu ilişkinin daha da güçlendiğini belirtmiştir. Benzer biçimde, Greenglass, Burke ve Moore (2003) işe yönelik sinizm ile iş yükü arasındaki ilişki incelemişler; iş yükünün yüksek olduğu durumlarda çalışanların sinik tutumlarının arttığı; yani işlerine uzak ve şüpheli tutumlar sergiledikleri saptanmıştır. Polis örneklemeyle yapılan bir başka çalışmada (Bennett ve Schmitt, 2002) ise iş yükünün örgüte yönelik sinizmi tahmin etmede etkili olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, Kıtık ve Kaynakların Korunması Kuramı’ndan hareketle, iş yükünün artmasının çalışanlarda olumsuz tutumları artıracığı düşünülmektedir. Böylece;

H₂: Çalışanların algıladıkları işyükü ile örgütsel sinizm davranışları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

2.5. Algılanan Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Temelleri felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar dayanan adalet algısının, çalışanların tutum ve davranışları ile birlikte pek çok örgütsel değişkeni de etkilediği görülmektedir (Moorman, 1991). “*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 2012) olarak tanımlanan adalet kavramına farklı anlamlar yüklenmiş, adalet kimi zaman eşitlik, özgürlük veya fayda olarak kavramsallaştırılmıştır (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013). Örgütsel adalet algısı ise, bireylerin örgütün davranışlarının, kendilerine yönelik tutum, davranış, uygulamaları ve elde ettikleri çıktılarını ne kadar adil buldukları ile ilişkilidir (Colquitt, Scott, Judge, ve Show, 2006; Greenberg, 1987). Ancak, bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile alakalıdır. Bu nedenle, adaletin öznel ve bireylerin algılarına dayandığı düşünülmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Çalışma Yaşamı Alanları modelinde, altı boyuttan biri olarak kabul edilen adalet, bireylerin elde ettikleri çıktılarının, örgütte alınan kararların ne derece adil algılandığı ile bireylerin kendilerine ne derece saygı gösterildiğine ilişkin algılamalarını içermektedir (Leiter ve Maslach, 1999). Bu kapsamda, çalışanların alınan kararların herkes için açık, eşit ve tutarlı olarak algılandığı durumlarda, birey işini ve uygulamaları adil algılamaktadır. Diğer bir ifade ile, bireyler beklediği davranışlar ile gerçekleşenler arasında uyum olduğunda bireylerin işe ilişkin adalet algılamalarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının alınan kararları açık ve eşit bulmadığı, kararların belli kişilerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşündüğü durumlarda ise bireylerin adalet algılamaları düşmektedir. Şöyle ki, gerçekleşenlerle bireyin beklentileri arasında adalet algısı bakımından uyumsuzluk oluşmaktadır.

Adalet algısı ve örgütsel sinizizm arasındaki ilişki psikolojik sözleşme ihlali ile açıklanabilmektedir (Johnson, ve O’Leary- Kelly, 2003; Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentileri içeren yazılı olmayan sözleşmelerdir (Schein, 1978). Bu yazılı olmayan sözleşmeler bireyler ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin varsayımları, beklentileri ve bireysel inançları içermekte olup, karşılıklılık ilişkisine dayanmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Çalışanların örgütlerinin kendilerine söz verdiği yükümlülüklerden birisini yerine getirmediğini düşündüklerinde psikolojik sözleşme ihlalleri meydana gelmektedir. Şöyle ki; çalışan kendisine verilen sözün tutulmadığını veya söz verilen ile elde ettiği arasında uyumsuzluk algıladığında “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşmelerin çalışanların örgütle ilgili beklentilerini içermesi nedeniyle psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların işe ve örgüte ilişkin tutumlarını etkilemesi beklenebilir. (Morrison ve Robinson, 1997). Diğer bir ifade ile, çalışan kendisine verilen sözlerle elde ettiklerini karşılaştırmaktadır. Değerlendirmelerinde sözleşme ihlali olduğu görüşüne vararak durumu adil olarak algılamayan çalışanın örgüte karşı olan güveni olumsuz etkilenecek ve sinik tutumlar geliştirmelerine neden olacaktır (Andersson, 1996; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Yukarıda sıralanan teorileri temel alarak, alan yazınındaki çalışmalar çalışanların adalet algılamaları ile örgüte karşı sinik tutumları arasında negatif bir ilişki olduğu yönündedir (Andersson, 1996; Biswas ve Kapil, 2017; FitzGerald, 2002). Leiter ve Maslach (2004), 6815 çalışan üzerinde 6 yaşam alanının oluşturan faktörlerin tükenmişliğe etkisini inceledikleri çalışmalarında, en fazla adalet algılamaları konusunda yaşanan uyumsuzluğun örgüte karşı sinik tutumlara etki ettiğini belirlemişlerdir. Adaletsizlik algısı çalışanlarda stresi ve güvensizlik duygusunu arttırmaktadır (Taris, Peeters, Leblanc, Schreurs ve Schaufeli, 2001). Bu güvensizlik duygusu ise çalışan ve yönetici arasındaki açık ve dürüst iletişime zarar vermekte, bireylerin örgütlerine şüphe ile yaklaşmalarına ve sinik tutumlara neden olmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Benzer şekilde, Bernerth, Armenakis, Feild, ve Walker (2007) tarafından elde edilen bulgulara göre bireylerin adalet algıları ile örgütsel sinizm ters yönlü ilişkilidir. Chiaburu ve diğerleri (2013) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgütsel adaletin örgütsel sinizm ile ters yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bernerth ve diğerleri (2007) çalışanların belirsiz, kendilerine yeterince bilgi verilmediği ve kaba davranıldığı durumlarda örgütlerini suçladıklarını ve örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirebildiklerini belirtmişlerdir. Andersson’a (1996) göre, çalışanlar elde ettikleri çıktuları, kullanılan yöntemleri ve kendilerine yöneltilen davranışları adil algılamadıklarında, bu durumla baş edebilmek için örgüte karşı sinik tutumlar gösterebilmektedirler. Diğer bir ifade ile bireyler adaletsizlik algılarına bir tepki olarak sinik tutumlar geliştirebilmektedirler.

H₃: Çalışanların adalet algılamaları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde ilişki vardır.

2.6. İş Yükü ve Adaletin Algılanan Kontrol ve Örgütsel Sinizm Üzerindeki Aracı Rolü

Literatürde bireylerin adalet algısını etkileyen önemli değişkenlerden birinin kontrol algısı olduğu vurgulanmaktadır (Leiter ve Maslach, 2006). Kontrol algısı, çalışma alanları (iş yükü, adalet) ile algılamaları etkileyen öncü bir faktör olarak

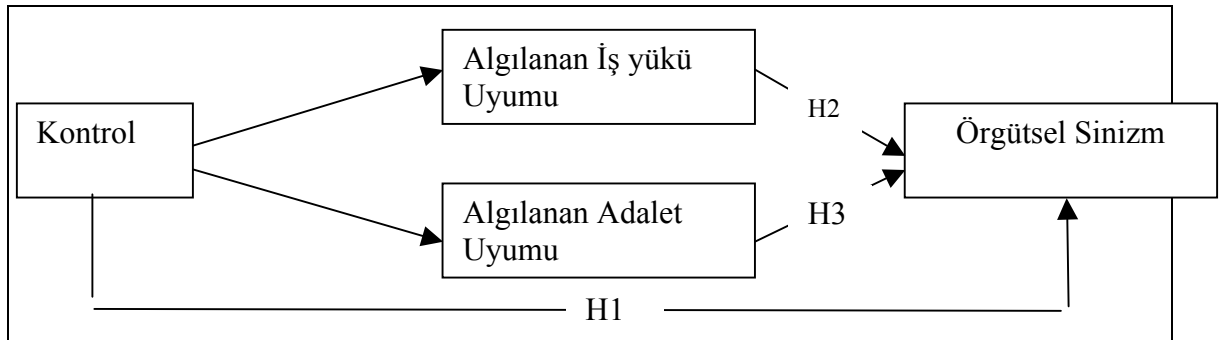
karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin karar alırken kullanılan süreçler üzerinde ve sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarı onların adalet algılamalarını etkilediği öne sürülmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Buna göre, bireyler süreçler üzerinde kontrol sahibi oldukları ve çıktılarını yalnız adil prosedürlerden elde ettikleri durumlarda olumsuz sonuçları kabullenmektedirler. Örgüt içerisinde alınan kararları ve süreçleri kontrol edebilmek, sonuçlardan elde edilebilecek faydaları maksimize etmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bireyler örgütsel kararlar üzerinde kontrol sahibi olmanın daha fazla kazanç elde edebilme şansı yarattığını düşünmektedirler. Bu noktadan hareketle bireyler kontrol sahibi olabildikleri oranda örgütlerini adil algılayacakları ve örgütlerine yönelik olarak daha az olumsuz tutum sergileyecekleri düşünülmektedir.

Adaletin yanısıra, bireylerin algıladıkları kontrolün işyükü algılamalarını da şekillendirdiği tartışılmaktadır (Leiter ve Maslach, 2006). İş yükü üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerine verilen görevlerin, içeriği, zamanı ve miktarı konusunda düzenlemeler yapabilmekte bu da onların algıladıkları iş yükünü olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda, algılanan kontrolün iş yükünü ve adaleti şekillendirdiği ve bu durumun ise daha sonra başka örgütsel çıktılarını etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ancak, algılanan kontrol ile örgütsel sinizm ilişkisinde adalet ve işyükünün olası etkilerini inceleyen çalışmalara rastlanamamıştır. Örneğin, Leiter ve diğerleri (2010), hemşireler ve tıp doktorlarıyla yaptıkları çalışmada, kontrol algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Buna göre, işleriyle ilgili kararlarda söz sahibi olan, olumsuzlukları kontrol edebilen doktor ve hemşireler iş yükü, yönetim ve adaletle ilgili konularda değişiklikler yapabilmekte, bu da onların hissettikleri duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı azaltmaktadır. Bir başka deyişle, iş koşullarının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi çalışanların algıladıkları kontrole bağlı olarak değişmekte, kararlarda söz sahibi olan, olumsuzlukları kontrol edebildiklerine inanan çalışanlar işlerine yönelik daha az olumsuz tutum sergilemektedirler.

Yukarıda bahsedilen teoriler ve yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, algılanan kontrolün sinizm üzerindeki etkisinde adalet ve iş yükü algılamalarının aracı rol oynayacağı varsayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş yerlerinde kontrole sahip olduğuna inanan çalışanların uygulamaları daha adil ve iş yükünü daha yönetilebilir görecekları, bu durumun ise çalışanlarına örgütlerine hissettikleri sinik tutumları azaltacağı düşünülmektedir.

H₄: Algılanan kontrolün sinizm üzerinde etkisinde adalet aracı rol oynamaktadır.

H₅: Algılanan kontrolün sinizm üzerinde etkisinde iş yükü aracı rol oynamaktadır.



Şekil 1. Önerilen Model

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın verileri Ankara'daki iki devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerden toplanmıştır. Söz konusu iki üniversitede araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör unvanlarına sahip 7728 akademisyen bulunmaktadır. %95 güvenilirlik derecesi ve evren büyüklüğü dikkate alındığında 258 katılımcıya ulaşılması gerektiği saptanmıştır. Cevap vermeyen katılımcılar olabileceği düşünülerek toplam 350 anket formu kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 210 tanesi geri toplanabilmiş; ölçek maddelerinin %50'sinden fazlasına cevap vermeyen ya da verdiği cevaplar farklılık göstermeyen 9 katılımcının doldurduğu anket formu analizlere dâhil edilmemiştir. 201 anket formunun %44'ü bir üniversitedeki akademisyenlerden, kalanı ise diğer üniversitedeki akademisyenlerden toplanmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kadındır (%66); ve yaşları 25 ile 35 arasındadır. Çoğu katılımcı araştırma görevlisi unvanına (%70) sahipken; %17 öğretim görevlisi ve yardımcı doçent; %13'ü doçent ve professor unvanıyla görev yapmaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar arasındaki örgütsel sinizm, iş yükü, adalet ve kontrol değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığından cinsiyetin araştırma sonuçlarını etkilememesi beklenmektedir.

3.2. Kullanılan Ölçekler:

Kavramsal eşitliği sağlamak amacıyla iş yükü, adalet ve kontrol ile ilgili ölçek maddelerinin Türkçe'ye çevrilmesi paralel çeviri tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu teknik çerçevesinde, birbirlerinden bağımsız olarak yapılan çeviriler ve orijinal ölçekler, Türkçe ve İngilizce'yi iyi bilen bir başka kişi tarafından incelenmiştir. Dilbilimsel ve kavramsal olarak orijinal ölçeğe en yakın olan maddeler anket formuna dahil edilmiştir.

Çalışma Alanları Ölçeği (Areas of work-life): Katılımcıların iş yükü, kontrol ve adalet ile ilgili beklentileriyle çalıştıkları örgütlerdeki karşılaştıkları ya da sahip oldukları iş yükü, kontrol ve adalet arasındaki uyum Leiter ve Maslach (2003) tarafından geliştirilen Çalışma Alanları Ölçeği'nde yer alan maddelerle ölçülmüştür. Ölçek 29 maddeyle altı faktör (iş yükü, kontrol, adalet, aidiyet/birlik hissi, ödül ve değerler) bakımından çalışan-iş uyumunu ölçmektedir. Bu çalışmanın kapsamı gereği sadece üç faktöre ilişkin maddeler dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların iş yüküne ilişkin değerlendirmeleri 5 maddeyle; adalete ilişkin değerlendirmeleri 6 maddeyle ve kontrole ilişkin değerlendirmeleri 4 maddeyle ölçülmüştür. Maddeler hem pozitif hem de negatif ifadeler içermekte; pozitif ifadeler ilgili faktörde çalışan-iş uyumunu; negatif maddelerse ilgili faktörde çalışan-iş uyumsuzluğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında katılımcılardan, beklentilerindeki iş yüküyle ilgili gerçekleşen iş yükünü karşılaştırması ve bu ikisi arasındaki uyumu değerlendirilmesi istenmektedir. Benzer şekilde, algılanan adalet ve kontrol için de çalışanların beklentileri ile örgütte karşılaştıkları durumları değerlendirmeleri ve algıladıkları uyum açısından yanıtlamaları istenmiştir. Bu bağlamda, katılımcılar cevaplarını 5'li Likert tipi ölçek ile belirtmişlerdir. Her üç faktör için de yüksek puanlar katılımcının beklentisi ile işte karşılaştığı durum arasında yüksek uyum olduğunu göstermektedir. Leiter ve Maslach (2003), iş yükü, kontrol ve adalet boyutları için güvenilirlikleri sırasıyla $\alpha = .70$; $\alpha = .70$; $\alpha = .82$ olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada kontrol ($\alpha = .70$) ve adalet ($\alpha = .85$) boyutlarının güvenilirlikleri yeterli düzeyde bulunurken; iş yükünün güvenilirliği ($\alpha = .60$), Nunnally (1978) tarafından belirlenen .70 kriterinden düşük bulunmuştur. Ancak

iş yükünün güvenilirliğinin başka çalışmalarda da benzer olarak bulunması nedeniyle maddelerin değiştirilmeden kullanılmasına karar verilmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Katılımcıların çalıştıkları kurumla ilgili şüpheli ve olumsuz tutumlara sahip olup olmadıkları Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş 13 maddeden oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile ölçüğüyle belirlenmiştir. Katılımcılar diğer maddelerde olduğu gibi, bu ölçek maddelerinde de cevaplarını 5’li Likert tipi değerlendirme skalası kullanarak belirtmişlerdir. Ölçek maddelerine verilen yüksek puanlar, katılımcıların çalıştıkları örgütün uygulama ve kararlarına şüpheyle baktıklarını göstermektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek bulunmuştur (Cronbach’s $\alpha = .93$).

3.3. Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada kesitsel araştırma yönetimi kullanılmış; cevaplar tek bir zamanda aynı yöntemle (anket yöntemi) toplanmıştır. Veri toplama sürecinin üç ay sürdüğü bu çalışmada; katılımcılar iş yükü, adalet, kontrol ve sinizm ile ilgili değerlendirmelerini kendi doldurdıkları anket formlarıyla yapmışlardır. Katılımcılara aydınlatılmış onamda, araştırmanın amacı ve katılımcıların hakları açıklanmıştır.

4. Bulgular

Veri setinin ön incelenmesinde veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Söz konusu ön incelemeden sonra, araştırmanın hipotezleri AMOS 18 istatistik programı kullanılarak örtük değişkenlerle yol analiziyle test edilmiştir. Ölçüm modeliyle, ölçek maddelerinin her birinin, ilişkili olduğu düşünülen değişkenleri ölçüp ölçmediği; yol modeliyle ise, değişkenler arasındaki önerilen ilişkilerin olup olmadığı test edilmiştir. Her iki modelde de öne sürülen ilişkilerin anlamlılığı regresyon katsayıları incelenerek karar verilmiştir. Modelin veri setine uyumu değerlendirilirken yaklaşık hataların karekökleri (RMSEA), ki kare / serbestlik derecesi (χ^2 / df) istatistikleriyle doğrulayıcı uyum (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ve uyum iyiliği endeksleri (Goodness of Fit Index-GFI) kullanılmıştır. CFA ve GFA için 0.90 değeri, RMSEA içinse, değerin 0.08’ten küçük olması referans değer olarak alınmıştır (MacCallum, Browne, ve Sugawara, 1996).

Aracılık ilişkisini test etmeden önce, Preacher ve Kelley’in (2011) tavsiyesi göz önünde bulundurularak, aracı değişkenlerle (iş yükü ve adalet) örgütsel sinizm arasındaki öne sürülen ilişkiler modelden kaldırılmış; böylece kontrolün örgütsel sinizme doğrudan etkisi incelenmiştir. Birinci hipotezde belirtildiği gibi, kontrolün örgütsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ($b = -.66$; $\beta = -.61$; $p < .001$). Ancak iş yükünü ölçtüğü varsayılan bir maddenin iş yükü gizil değişkeniyle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı; adaleti ölçtüğü varsayılan bir maddenin de adalet gizil değişkeniyle ilişkisinin oldukça zayıf olduğu saptanmıştır. Nitekim yapılan güvenilirlik analizleri de bu maddelerin ölçek güvenilirliklerini düşürdüğünü göstermiştir. Söz konusu iki madde modelden çıkarılmıştır.

Aracılık testinin ilk aşaması olan bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi test ettikten sonra, iş yükü ve adaletin aracı rollerini test etmek amacıyla söz konusu iki değişkenin örgütsel sinizme etkisini gösteren yollar modele dahil edilmiştir. Yapılan ilk incelemelerde modelin veri setine uyumunun iyi olmadığı görülmüştür (GFI =.67; CFI =.72; RMSEA =.12). Program tarafından önerilen düzeltmeler incelendiğinde, aynı değişkeni ölçen bazı ölçek maddelerinin hata terimlerinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan

sonra, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeye geldiği saptanmıştır ($\chi^2 /sd = 1.89$; GFI =.90; CFI =.92; RMSEA =.06). Düzeltilecek yeni modelin, ilk test edilene kıyasla daha iyi model olduğu ki-kare fark testiyle de açıkça görülmüştür ($\Delta\chi^2 (5) = 599.12$; $p < .05$). Daha sonra, öne sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 1’den de görüleceği gibi, hem ölçüm modelinde, hem de yol modelinde öne sürülen ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Algılanan kontrolün iş yükü ($\beta = .55$; $p < .001$) ve adalet ($\beta = .81$; $p < .001$) açısından algılanan uyumu pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin ettiği görülmüştür. 2. ve 3. hipotezlerde varsayıldığı gibi, iş yükü ve adaletle ilişkin uyumun örgütsel sinizmle ilişkisinin negatif yönde olduğu görülmüştür (İş yükü –sinizm ilişkisi $\beta = -.25$; $p < .05$; Adalet–sinizm ilişkisi $\beta = -.95$; $p < .05$). Kontrole ilişkin uyumun örgütsel sinizme olan doğrudan etkisi ise oldukça güçlü olduğu saptanmakla birlikte ($\beta = -.53$; $p = 0.05$); standardize edilmiş regresyon katsayısının (β) aracılık ilişkileri dikkate alınmadığı durumda bulunan katsayıdan daha düşük bir değer alması aracılık ilişkisinin varlığını bir kez daha göstermiştir. Ancak kontrolün sinizm üzerindeki etkisinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde anlamlı olmaya devam etmesi, iş yükü ve adalet ile ilgili uyumun, kontrol-örgütsel sinizm ilişkisine kısmi aracılık yaptığına işaret etmektedir.

Tablo 1: Yeniden Düzenlenmiş Model

	B	Standart Hata (b)	(β)	P
İş yükü				
İY1	1.00	--	.59	<.001
İY3	.96	.20	.51	<.001
İY4	1.22	.20	.71	<.001
İY5	.72	.19	.34	<.001
Adalet				
A1	1.00	--	.65	<.001
A2	1.08	.11	.79	<.001
A3	.91	.12	.63	<.001
A4	1.19	.12	.82	<.001
A5	1.23	.14	.67	<.001
Kontrol				
K1	1.00	--	.38	<.001
K2	1.50	.34	.61	<.001
K3	1.51	.29	.59	<.001
K4	1.58	.36	.63	<.001
Ö.Sinizm				
ÖS1	1.00	--	.67	<.001
ÖS2	.92	.09	.68	<.001
ÖS3	.99	.11	.71	<.001
ÖS4	.87	.10	.66	<.001
ÖS5	1.09	.11	.79	<.001
ÖS6	1.06	.11	.74	<.001
ÖS7	.98	.11	.72	<.001
ÖS8	1.14	.12	.77	<.001
ÖS9	1.24	.12	.80	<.001
ÖS10	1.03	.12	.68	<.001
ÖS11	1.11	.12	.74	<.001
ÖS12	.59	.11	.40	<.001
ÖS13	.81	.12	.54	<.001
Yollar				<.001
Kontrol >> İşyükü	.80	.23	.55	<.05
Kontrol >> Adalet	1.42	.33	.81	<.001

Adalet >> Sinizm	-1.12	.24	-.95	<.001
İşyükü >> Sinizm	-.30	.12	-.25	<.05
Kontrol >> Sinizm	-1.09	.47	-.53	<.05

Not: İş yükünü ölçen 2. Madde; adaleti ölçen 6. Madde modelde çıkarılmıştır.

Model testinden sonra, Shrout ve Bolger (2002)'in tavsiye ettiği gibi öne sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını ve yol analiziyle elde edilen sonuçlarının sağlamasını yapmak amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kapsamında veri setinden oluşturulan 1000 yeni örneklem üzerinden her test edilen ilişki için güvenilirlik aralığı hesaplanmıştır. Adaletin ve iş yükünü aracılık etkisine ilişkin elde edilen bootstrapping sonuçları incelendiğinde ise, söz konusu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş; güvenilirlik aralığının "0" içermemesi ise sonuçların dengeli olduğunu göstermiştir. Kısaca yapılan bootstapping ile adalet ve iş yükünün, kontrol ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkisinde aracılık roller desteklenmiştir.

5. Sonuçlar

Bu çalışmada, algılanan kontrolün sinizm üzerinde etkisinde adalet ve iş yükü algılamalarının aracı rolü akademik personelden toplanan verilerle incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara algılanan adalet algısı kontrol ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Buna göre işinde karar süreçlerinde söz sahibi akademik personel, üniversitedeki karar ve uygulamaların adil olduğuna daha dazla inanmakta ve bu durum onların çalıştıkları üniversiteye yönelik olumsuz ve şüpheli tutumlarını azaltmaktadır. Yapılan aracılık testinin aşamalarında görüleceği üzere, bireyin algıladığı kontrolün artması, İş Talepleri / Kaynakları (İGK) modelinin varsaydığı gibi (Demereouti ve diğ., 2001) çalışanlara bir kaynak olmakta ve bu kaynak bireyin işyerindeki adalet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, çalışanların kurumlarındaki uygulamaları daha adil algılamalarını sağlamakta; bu da beklentilerinin gerçekleştiğini (psikolojik sözleşme) düşünmelerine (Rousseau, 1995) ve kurumlarına yönelik şüpheli ve olumsuz tutuma daha az sahip olmalarına neden olmaktadır.

Çalışmanın bir diğer bulgusu, iş yükünün aracılık rolüne ilişkindir. Tıpkı adalet algılamasında olduğu gibi, çalışanın kontrol algısı işyükünü algılamasını ve işyükünü düzenleyebileceği hissi vermekte, ve bu his çalışanın örgüte ilişkin olumsuz sinik tutumlar geliştirmesini engellemektedir. Diğer meslek gruplarına kıyasla işlerinin zamanını, miktar ve kalitesini ayarlama özerkliğine sahip olan akademisyenler (Raelin,1999) açısından algılanan kontrolün örgütsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi dikkat çekicidir. Bu bulgu Lieter ve diğerleri (2010)'nin, hemşireler ve doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada kontrol sahibi olmanın işyükünü etkilediği ve devamındaki tükenmişlik duygularının azaladığını belirttiği çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Öte yandan iş yükü ile örgütsel sinizmin arasındaki doğrudan ilişkiyi ele alan çalışmalarla uyumludur (Greenglass ve diğ., 2003; Pitter,1994).

5.1. Çalışmanın Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın verileri tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edilmiştir. Bu durumun "ortak yöntem varyansı" olarak ifade edilen bir probleme neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Ancak bu çalışmada, ortak yöntem varyansının sonuçları etkilediği düşünülmektedir. Nitekim, ortak yöntem varyansının tespitine yönelik yapılan faktör analizi sonuçlarına göre

(Harman Tek Faktör Testi), ölçek maddelerindeki varyansın çoğunluğunu açıklayan genel bir faktörün tespit edilememiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda verilerin farklı zamanlarda ya da farklı yöntemler (anket, görüşme, gözlem) kullanılarak toplanması önerilmektedir. Ayrıca verilerin tek zamanda toplanması nedeniyle, algılanan kontrolün sinizm üzerindeki etkisinin zamana bağlı değişimi ortaya konamamıştır. Sinizmin gelişim sürecinin daha iyi anlaşılması ve değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulabilmesi için boylamsal çalışma yapılmasında fayda görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmamasıdır. Gelecek çalışmalarda, sonuçların genellenebilmesi ve modelin farklı sektörlerde geçerliliğinin gösterilebilmesi için örneklem sayısının genişletilmesi ve değişik sektör çalışanlarından (sağlık, finans, vb.) veri toplanması önerilmektedir. Son olarak, araştırmanın bir diğer kısıtı, çalışma alanları modelinde yer alan boyutlardan sadece üçünün incelenmiş olması; diğer boyutların dikkate alınmamasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, diğer üç boyutun (birlik / aidiyet duygusu, ödüller, değerler) da örgütsel sinizme etkisinin ve olası düzenleyici ve aracı rollerinin incelenmesi önerilmektedir.

5.2. Yöneticilere Öneriler

Çalışma bulgularından hareketle yöneticilere bir takım önerilerde bulunulabilir. Örgüt içindeki adaletin sağlanması ve işyükünün çalışanları beklentileri doğrultusunda düzenlenmesi örgütsel sinizmin azaltılmasında etkili olacaktır. Ancak tek başına işyerindeki adaletin sağlanması ve işyükünün yönetilebilir hale getirilmesi yeterli olmayacaktır. Bunun sebebi, tüm sıraladığımız faktörlerin algılanmasına etki eden bireylerin süreçler ve kararlar üzerinde sahip oldukları kontrol algılarının belirleyici ve öncül rolüdür. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler çalışanların sinik tutumlarını azaltmak amacıyla çalışanların kontrole ilişkin algılarını yönetmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, yöneticilere, çalışanların kararlara katılımının özendirilerek işleyiş ve çözüm süreçlerine dahil edilmeleri, kurum içerisinde itiraz ve şikayet mekanizmalarının oluşturulması ve çalışanların işlerinin kendileri tarafından programlanarak, yönetebileceği düzenlemeler sağlanması önerilmektedir.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). "Organizational cynicism: Bases and consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126, No.3, 269-292.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework", *Human Relations*, Vol. 49, No.11, 1395-1418.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, 449-469.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., Schaufeli, W. B. (2003). "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No.2, 341-356.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., Williams Jr, R. B. (1989). "The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival", *Psychosomatic Medicine*, Vol. 51, No.1, 46-57.
- Bennett, R. R., ve Schmitt, E. L. (2002). "The effect of work environment on levels of police cynicism: A comparative study" *Police Quarterly*, Vol. 5, No.4, 493-522.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, H. J. (2007). "Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables" *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, No.3, 303-326.
- Biswas, S., Kapil, K. (2017). "Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: a field investigation in India", *Journal of Management Development*, Vol. 36, No.5, 696-711 .
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). "Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes" içinde *Eastern Academy of Management Proceedings* (pp. 150-153).
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2013). "Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 20, Sayı: 2, 95-108.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83, 181-197.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., Shaw, J. C. (2006). "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, No:1, 110-127.
- Cook, W. W. ,Medley, D. M. (1954). "Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 38, No: 6, 414-418.
- Cüce, H., Güney, S., Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.31, Sayı:1,1-30.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). "Organizational cynicism" *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, 341-352.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, 499-512.

- Elloy, D. F., Smith, C. R. (2003). "Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: An Australian study", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.10, No.1, 55-66.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi" 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 514-524.
- Folger, R. G., Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7), Sage publications.
- FitzGerald, M. R. (2002). "Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style." (Doctora tezi: Cincinnati Üniversitesi).
- Goode, W. J. (1960) "A theory of role strain" *American Sociological Review*, 483-496.
- Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories" *Academy of Management review*, Vol,12, No.1, 9-22.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., Moore, K. A. (2003). "Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses" *Applied Psychology*, Vol.52, No.4, 580-597.
- Greenhaus, J. L., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Raminowitz, S., Beutell, N. J. (1989). "Sources of work-family conflict among two-career couples" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 34, No.2, 133-153.
- Gül, H., Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt.13, Sayı: 2, 27-47.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. (1993). "Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout" içinde W. B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and practice* (pp. 115-133). Washington, D.C.: Taylor and Francis.
- Johnson, J. L., 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*, Vol.24, No.5, 627-647.
- Kasalak, G., Bilgin Aksu, M. (2014). "The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants" *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol.14, No.1, 125-133.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit" *Personnel Psychology*, Vol.58, No.2, 281-342.
- Lee, R. T. Ashforth, B. E. (1996). "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 123-133.
- Leiter, M. P. (2003) "Areas of worklife survey manual" (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Canada, Wolfville, NS.
- Leiter, M. P., Gascón, S. Martínez-Jarreta, B. (2010). "Making sense of work life: a structural model of burnout" *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.40, No.1, 57-75.

- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1999). "Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout", *Journal of Health and Human Services Administration*, 472-489.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2003). "Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout." *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, Emerald Group Publishing Limited, s.91-134.
- Leiter, M. P. Maslach, C. (2006). "Areas of worklife scale manual" (4th Edition) Centre for Organizational Research & Development, Acadia University, Wolfville, NS, Canada. Now published with Mind Garden, as of 2011.
- Leiter, M. P. Shaughnessy, K. (2006). "The areas of worklife model of burnout: tests of mediation relationships", *Ergonomia: An International Journal*, Vol.28, 327-341.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., Sugawara, H. M. (1996). "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling" *Psychological methods*, Vol. 1, No.2, 130-149.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.6, 845-855.
- Morrison, E. W. Robinson, S. L. (1997). "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops" *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, 226-256.
- Pitter, G. (1994). "Police cynicism in the 1990s" *Police Chief*, Vol.61, 57-57.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies" *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, 879-903.
- Preacher, K. J. , Kelley, K. (2011). "Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects" *Psychological Methods*, Vol.16, No.2, 93-115.
- Raelin, J. A. (1999). *Kültürlerin çatışması:(yönetenler-yönetilenler)*, A. Buğdaycı (Ed.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Newbury Park, CA, Sage.
- Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A. (1998). "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 679-695.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Reading, Addison-Wesley.
- Shrout, P. E., Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations", *Psychological Methods*, Vol.7, No.4, 422-445.
- Shaw, J. B., Weekley, J. A. (1985). "The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance", *Journal of Management*, Vol.11, No.1, 87-98.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005). "Employee cynicism and resistance to organizational change", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No.4, 429-459.
- Sürgevil, O.(2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

- Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J., Schaufeli, W. B. (2001). “From inequity to burnout: The role of job stress”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6, No.4, 303-323.
- Taşçı, D., Yalçınkaya, A. (2015). “Türkiye’de örgütsel sinisizm araştırmalarının genel görünümü”, içinde Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları I (ed. Rana Özen Kutanis), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tayfur, O., & Arslan, M. (2012). “Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü”, *HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.30 Sayı: 1, 147-172.
- Tayfur, O., Arslan, M. (2013). “The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work–family conflict on exhaustion: Evidence from physicians”, *Psychology, Health & Medicine*, Vol.18, No.5, 564-575.
- Thibaut, J. W. ,Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, L. Erlbaum Associates.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000). “Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates”, *Group & Organization Management*, Vol.25, No.2, 132-153.

The Determinants of Organizational Cynicism: An Exploration with Perceived Workload, Perceived Fairness and Control

Selin Metin Camgöz
Hacettepe University
Faculty of Economics and
Administrative Science
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-3304-7177
selinm@hacettepe.edu.tr

Özge Tayfur Ekmekci
Hacettepe University
Faculty of Economics and
Administrative Science
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-9090-3996
otayfur@hacettepe.edu.tr

Pınar Bayhan Karapınar
Hacettepe University
Faculty of Economics and
Administrative Science
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0003-0534-8885
pbayhan@hacettepe.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Organizational cynicism is conceptualized as a negative attitude toward one's employing organization (Dean, Bhardes and Dharwadkar, 1998). It is a multidimensional construct composed of affect, beliefs and behavioral dimensions, which has attracted increasing attention due to its detrimental effect on work and employee outcomes. The literature pertaining to organizational cynicism outcomes has been associated with a number of negative work and employee outcomes including poor performance, alienation, distrust of others, lower levels of job satisfaction and organizational commitment, and high levels of intention to quit (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, and Lomeli, 2013). Regarding its determinants, researchers discuss that cynicism in employees has been cultivated by a variety of factors, including individual, demographic, sociological variables. However existing literature has relatively ignored the organizational determinants of cynicism.

In this vein, the current study explores the possible organizational determinants of cynicism under the framework of 'Areas of work life' (Leiter and Maslach, 1999). Six areas of work life in an organizational context- namely workload, fairness, control, community, reward and values- are described by Leiter and Maslach (1999) in encompassing major organizational antecedents of burnout. To better comprehend with cynicism, this study first utilizes perceived control, fairness, and workload as the major determinants of organizational cynicism. Then, it investigates the mediating roles of perceived workload and fairness on the relationship between perceived control and cynicism.

Perceived control is regarded as one of the most important organizational factors in areas of work life domain. The lack of control is believed to occur when employees have insufficient authority over work or unable to shape their work environment to be consistent with their values. Perceived **workload** refers to individuals' expended energy and consumed time in work. In other words, it is the perception of job demands relative to one's limits. Whereas, **fairness**, emerging from the literature on equity and social justice, is defined as the perception of fair decisions and respectful treatment at work. It refers the extent to whether the organization has consistent and equitable rules, shows respect and justice for every working individual (Leiter & Maslach, 2004)

In the present study, we base our propositions mainly upon the job demand resources (JD-R) model of burnout (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, De

Boer & Schaufeli, 2003) and psychological contract breach (Rousseau, 1989) to explain how perceptions of academicians regarding control affect perceived workload and fairness thereby academicians level of cynicism. More specifically, individuals who have sense of control over the work activities, are believed to feel their workload more manageable and feel less unfairness concerning work environment. Such positive feeling is expected to reduce one's cynic attitudes toward the organization.

Method

Participants and procedure

Prior to data collection, informed consent was given to every participant prior to inclusion. The authorization of University Ethical Board was taken for the study. The study sample consisted of academicians working at two public universities located in Ankara, the capital city of Turkey. A total of 350 questionnaires were distributed by convenience sampling. Among the 201 useable questionnaires (57.4 % response rate), the majority of the participants are women and between the ages of 25 and 35 followed by 18 and 25. The final sample included 70 % research assistants, 17 % instructors and assistant professors and 13% associate professors and professors.

Measures

The self-report survey included the measures of organizational cynicism, areas of worklife and demographics (gender, title, position, and age). Responses to all of the following multi-item scales were averaged to form composite variables.

Organizational Cynicism scale (OCS): The organizational cynicism levels of the respondents is measured with the Organizational Cynicism Scale developed by Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999). The scale included 13 items. The response format was ranging from 1= never to 5= always. The Cronbach alpha reliability of the organizational cynicism scale is .93.

Areas of worklife scale (AWS): AWS assesses six areas of worklife domains including workload, fairness, community, control, value and reward (Leiter & Maslach, 2006). For the purpose of this study, only the subscales of workload (5 items), control (4 items) and fairness (6 items) were used. Respondents indicate their agreement with these statements on 5-point Likert type scale. Higher scores indicate high degree of perceived alignment (fit) between the workplace and the academicians' expectations. The Cronbach alpha reliability coefficients of the AWS dimensions are reported as .70 for control, .85 for fairness and .60 for workload.

Findings and Discussion

Prior to analysis all the study variables were examined using various statistical programs to ensure accurate data entry and normality while at the same time searching for missing values. Missing values were replaced with the mean values of their respective variables. After data screening, we conducted a latent variable path analyses to examine the factorial structures of the scales as well as a path analysis to test the hypotheses. Following Shrout and Bolger's (2002) suggestions, we also examined our model using the bootstrap resampling method to establish confidence intervals for testing the statistical significance of the mediation.

Based on the data collected from 201 academicians, the results of the analysis showed that perceived fairness and workload act as mediators on perceived control-

cynicism relationship. More specifically, perceived control was found to be positively associated with perceived fairness ($b = .80$; $SE(b) = .23$; $\beta = .55$; $p < .01$) and workload ($b = 1.42$; $SE(b) = .33$; $\beta = .81$; $p < .01$). As expected, the direct effects of the mediator variables, that is, perceived fairness ($b = -1.12$; $SE(b) = .24$; $\beta = -.95$; $p < .01$) and workload ($b = -.30$; $SE(b) = .12$; $\beta = -.25$; $p < .01$) on organizational cynicism were negative and statistically significant. Although, the the direct effects of mediators reduced the predictive power of perceived control (from $\beta = -.61$ to $\beta = -.53$), perceived control had still significant and negative direct effect on cynicism, suggesting the existence of partial mediation ($b = -1.09$; $SE(b) = .47$; $\beta = -.53$; $p < .01$) among variables.

Regarding the aforementioned findings, it seems that in line with the assertions of JDR (Bakker & Demerouti, 2007) and psychological contract theory (Rousseau, 1989), academicians who perceive control over the decisions and practices in their workplace, believe the fairness of those decisions and practices as well as the manageability of workload. Subsequently, such positive beliefs mitigate the negative and cynic attitudes toward their organizations. This result reveals that perceived control plays a critical role in regulating the attitudes toward their attitudes toward their work environment. Given the prominent role of perceived control on workload, fairness and cynicism, managers are suggested to make them responsible for planning and organizing their works.