



## Örgütsel Adalet, Sapkın Davranış, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Karşılılık Normu Yaklaşımı\*\* (The Relationship between Organizational Justice, Deviant Behavior, Organizational Cynicism and Job Quit Intention: The Norm of Reciprocity Perspective)

\*Berrin GÜZEL<sup>a</sup> , Ediz GÜRİPEK<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Department of Food and Beverage Management, Aydın/Turkey

<sup>b</sup> Tokat Gaziosmanpaşa University, Zile Dinçerler School of Tourism and Hotel Management, Department of Tourism and Hotel Management, Tokat/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 10.02.2020

Kabul Tarihi: 13.06.2020

### Anahtar Kelimeler

Karşılılık normu

Örgütsel adalet

Sapma davranışı

Örgütsel sinizm

### Öz

Çalışanların adalet algısı örgüt içerisindeki davranışlara yönelik tepkilerini belirleyen önemli etkenlerden biridir. Adaletin olmadığı bir örgüt içerisinde çalışanların olumlu tutumlar sergilemesi beklenemez. Bu çalışmanın amacı kendilerine olumsuz tutumlar sergilenmesi durumunda çalışanların da benzer şekilde karşılık sunacağını açıklayan karşılılık normu ile örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve sapkın davranış ile işten ayrılma niyetini öneren modeli test etmektir. Çeşitli destinasyonlarda faaliyet gösteren restoran işletmelerinden anket tekniği ile 590 adet veri elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre karşılılık normu, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmi açıklamakta; bu değişkenler sapkın davranışı ve sapkın davranış da işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

### Keywords

Norm of reciprocity

Organizational justice

Deviant behavior

Organizational cynicism

### Abstract

Employees' perception of justice is one of the important factors that determine their reactions to the behaviors within the organization. Employees cannot be expected to exhibit positive attitudes within an organization without justice. The aim of the study is to test the model that proposes the relationship between organizational justice, organizational cynicism, deviant behavior and job quit intention through the norm of reciprocity, which explains that employees will display negative attitudes when they are treated negatively. 590 data were obtained from the restaurant companies located in various destinations with survey technique. According to the findings, the norm of reciprocity explains organizational justice and organizational cynicism; and these concepts affect deviant behavior which also increases the intent to quit.

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

\* Sorumlu Yazar

E-posta: berrin.guzel@adu.edu.tr (E. Güripek)

DOI: 10.21325/jotags.2020.585

\*\* Bu çalışma IV. Uluslararası Gastronomi Turizmi Araştırmaları Kongresi'nde sunulmuş ve bildiri kitabında genişletilmiş özet olarak yayınlanmıştır (19-21 Eylül 2019-Nevşehir).

## GİRİŞ

Eşitsizliğin bir yaşam gerçeği olarak kabul edilmemesi gerektiğini belirten Adams (1965) için sosyal ilişkiler işlevsel olarak karşılıklı içermekte ve eşitlik gerektirmektedir. Bu karşılıklı, beraberinde adil olmayı getirir. Diğer bir ifadeyle adalet, karşılıklıya dayanmaktadır (Johnston, 2011). Belirsizlik ile mücadelede kullanılan adaletin (Colquitt, 2008) yokluğu ise tepki verilmesine neden olmaktadır (Andersson & Bateman, 1997). Nitekim adaletin sağlanmadığı ilişkilerde kişiler, normları çiğneyen ve ortamın iyi olma halini tehlikeye atan davranışlara eğilim göstermektedir (Robinson & Bennett, 1995).

Coyle-Shapiro ve Parzefall (2008) örgüt ilişkilerinde karşılığın örgüt-çalışan ilişkilerinin açıklanmasında kullanımını yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Wu vd. (2006) ise Gouldner (1960) tarafından ortaya konulan karşılıklı norm kavramının ölçülmediğini vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı örgüt içerisinde adalet algısının sinik tutumlara, adalet algısı ile birlikte sinik tutumların da sapkın davranışa ve işten ayrılma niyetine etkisinin karşılıklı norm yaklaşımı ile açıklanmasıdır.

Araştırmanın turizm işletmeleri içerisinde yer alan ve özellikle müşteriler ile ilişkinin yakın olduğu restoran işletmelerinde yapılması ayrıca önemlidir. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi ve müşterilerin üretim süreci içerisinde yer alması nedeniyle çalışanlar sapkın davranışlarda bulduklarında sadece örgüte değil, aynı zamanda müşteriler de zarar verebilir. Sapkın davranışın önlenmesi, bu işletmelerin zarar etmesini de önleyecektir (Li & Zeng, 2019). Buradan hareketle çalışmada karşılıklı norm ile örgütsel adalet algısı, örgütsel sinizm, sapkın davranışlar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ölçülmesi hedeflenmiştir.

## Literatür

### Karşılıklı Normu

Karşılıklı (reciprocity), iki taraf arasında davranış veya ifadelerin karşılıklı değişimi olarak tanımlanmaktadır (Gove, 1993/b). Aynı zamanda karşılıklı olma (reciprocal) ‘karşılıklı olarak taraflar arasında var olan, paylaşılan hissedilen veya gösterilen’ anlamına gelmektedir (Gove, 1993/a). Gouldner (1960) karşılıklı normunu zaman ve mekân farklılığı değişikliğine rağmen evrensel olduğunu belirtmektedir. Ancak Cropanzano ve Mitchell (2005) bunun kültür ve kişiliğe göre değişmesi ile açıklamaktadır. Karşılıklı normunun iki temel ön koşulu bulunmaktadır. Bu ön koşullardan birincisi kişinin kendisine yardım edene yardım etmesi, ikincisi kişinin kendisine yardım edene zarar vermemesidir. Dolayısıyla karşılıklı norm tüm değer sistemleri içerisinde yer alan bir boyut olarak da düşünülmelidir (Gouldner, 1960). Levinson (1965) daha sonrasında karşılıklı normunu örgüt içi ilişkilerde incelenmiş ve kişi ve çalıştığı örgüt arasındaki ilişkide karşılıklı beklentilerin karşılanması ve karşılıklı ihtiyaçların giderilmesini *karşılıklı* süreci olarak tanımlamıştır. Menninger (1958) ise karşılıklı kavramını örgüt ve kişi arasındaki psikolojik bir kontrat olarak açıklar (akt. Levinson, 1965).

Cropanzano ve Mitchell (2005) karşılığın üç farklı türde oluşabileceğini açıklamaktadırlar. Bunlar (1) birbirine bağımlı değişimin eylemsel biçimi (2) folk inanç ve (3) ahlaki bir norm olarak karşılıklıdır. Folk inançta karşılıklı, insanların hak ettiklerinin elde edeceklerine dair kültürel bir beklenti vardır. Bu anlamda ‘her şey olacağına varır’. Ahlaki norm olarak ise karşılıklı vermek kültürel bir zorunluluktur ve aksi davranışta bulunanlar cezalandırılır. Folk inanç ile farkı normların filozofların ‘*gerekli*’ olarak belirttiği bir kaliteyi içermesidir. Bu anlamda kişinin nasıl davranması gerektiğini belirtilmektedir. Birbirine bağımlı değişim olarak karşılıklı, birbirine bağımlılık kavramı

karşılıklı ve birbirini tamamlayıcı anlaşmaları içermektedir. Bu duruma göre kişiler arasında belirli koşulları olan eylemleri vurgulamakta ve bir tarafın davranışına bağlı olarak karşı tarafın tepkisini yönlendirmektedir. Bir kişi bir fayda sağladığında, faydanın sağlandığı taraf da buna karşılık vermektedir. Örgüt açısından çalışan davranışları ve tutumlarını açıklayan karşılıklı normu (Settoon vd., 1996) detayda çalışan ve örgüt çıktılarının, örgüt-kişi ilişkilerinden nasıl etkilendiğini açıklamada kullanılmaktadır (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

### Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, örgüt içerisindeki ücret sistemleri, bireysel uygulamalar vb. her konu ile ilişkilidir ve öznedir (Cropanzano & Greenberg, 1997). Örgütsel adalet<sup>1</sup> kişinin (veya grupların) örgüt içerisinde, başkalarının davranışlarının adil olduğuna dair algıyı ve bu algıya yönelik davranışsal tepki olarak açıklanmaktadır (Nadiri & Tanova, 2010). Adalet kavramı, adil olmakla ilgili birtakım başka kavramları da içerdiği için şemsiye bir kavram olarak da değerlendirilmektedir (Colquitt, 2008). Bununla birlikte örgütsel adalet yapısı birçok soruyu kendi içerisinde barındırdığı için karmaşıktır (Greenberg, 2011).

Örgütsel adalet kavramı birtakım boyutlardan oluşmaktadır (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2001). Bu boyutlardan ilki *dağıtım adaletidir*. Dağıtım adaleti, sosyal bir ortamda dağıtılan ödüllerin miktar ve paylaşımlarının adil olup olmadığına dair bilişsel bir değerlendirmedir (Luthans, 2008; Johns & Saks, 2001) ve uygun standartların olmaması durumunda dağıtım adaleti algısında yanılsamaya neden olabilmektedir (Greenberg, 2004). Zira kaynakların nasıl dağıtılacağı konusu kaynağı dağıtanların isteklerine yönelik olabilmektedir. Bu bağlamda grup uyumunda eşitlik önemli iken, iş performansı konusunda hakkaniyet ön planda yer alabilir (Eskew, 1993). Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan *işlem adaleti* dağıtım kararlarının nasıl alındığına yöneliktir (Greenberg & Baron, 2003). İşlem prosedürlerinin adil olmasına veya adil şekilde algılanmasına önem verilmesi gerekmektedir (Eskew, 1993; Greenberg, 2004; Niehoff & Moorman, 1993). Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan *etkileşim adaleti* ise bir prosedürün uygulanma sürecinde kişiler arası ilişkinin kalitesine dayanmaktadır (Bies & Moag, 1986). Etkileşim adaleti kişiler arasındaki iletişim (Colquitt, 2008) ve kişiler arası adalete yöneliktir (Luthans, 2008). Bu boyut kararların uygulanmasında ne kadar adil davranıldığı ile ilişkilidir (Kreither & Kinicki, 2004).

### Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı temelinde kişi, grup veya kurumlara yönelik şüphe anlamındadır (Brandes, 1997). Kavram, her ne kadar içinde güvensizliği barındırsa da sinizm ve özgüven birbirinden farklıdır (Andersson & Bateman, 1997). Dean vd. (1998) kavramı, kişinin çalıştığı işletmeye yönelik geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak tanımlamaktadırlar. Kişinin iş hayatındaki deneyimlerine dayanan ve öznel yapısı olan kavram (Bedeian, 2007), aslında karşılanmayan beklentileri içermektedir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

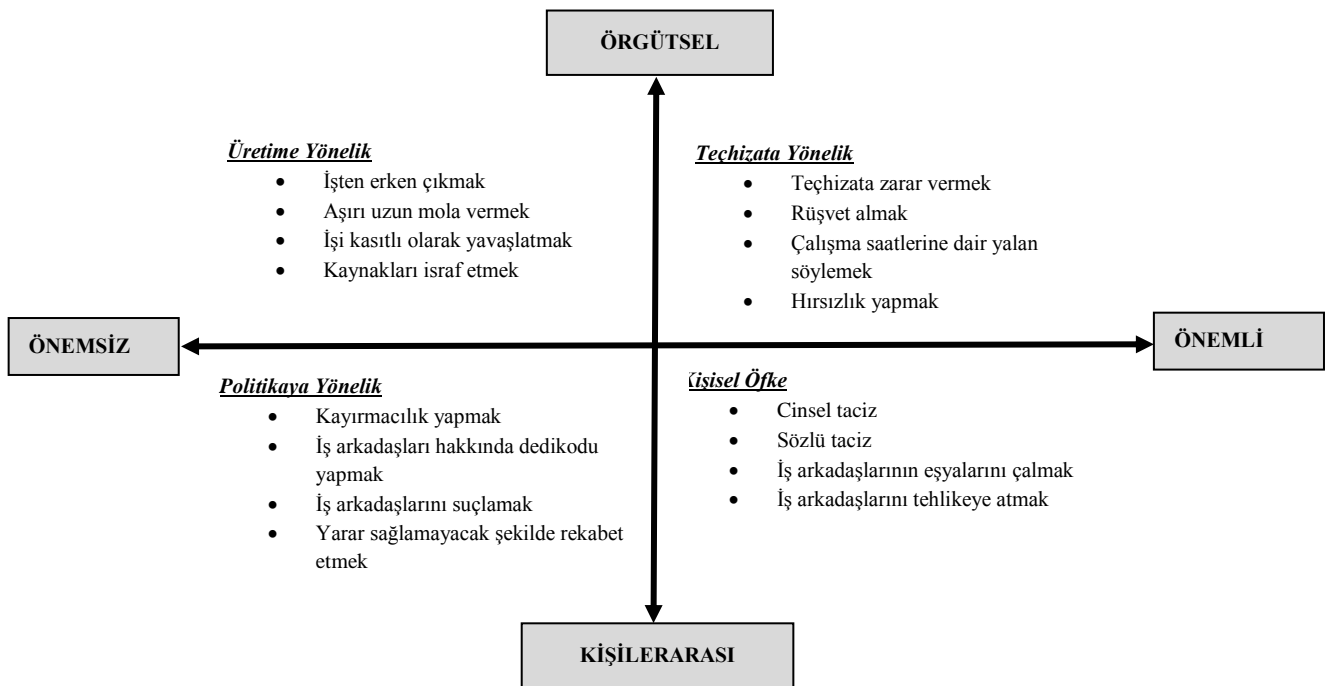
Örgütsel sinizm biliş/inanç, duygu ve davranış eğilimlerini içermesi ile birlikte çok boyutlu bir yapı oluşturmaktadır. Buna göre *bilişsel* boyutta örgütün bütünlük, adalet, dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğuna inanılmaktadır (Dean vd., 1998). Ayrıca, çalışanlar da yöneticilerin gerçek niyetlerini yansıtmadıklarına inanmaktadırlar (Helvacı & Çetin, 2012; Özkoç vd., 2019). *Duygu* boyutu çalışanlarda örgüte karşı öfke ve üzüntüyü kapsamaktadır. Çalışanlar örgüte karşı nefret duygusuna sahip olabilir ve örgütten utanç duyabilir. *Davranış* boyutu

<sup>1</sup> Örgütsel adalet kavramının kuramsal açıklamaları için bkz. Greenberg, 1987, 1990.

ise çalışanların örgüte karşı olumsuz ve küçümseyici tutumlarını içermektedir (Dean vd., 1998). Çalışanlar davranış boyutunda, şakayla karışık (alaycı bir mizah ile) örgütü eleştirebilmekte ve bunu da anlamlı bakışlar ile de gösterebilmektedir (Abraham, 2000).

### Örgütsel Sapkın Davranış

Örgütte hoş karşılanmayan (Hsieh vd., 2004) ve yönetici ve örgüt ile olumlu ilişkilerin oluşmasını engellemesi nedeniyle işverenler açısından maliyetli olan (Ferris vd., 2009) sapkın davranış, örgütsel normları çiğneyen ve bu nedenle de örgütün, çalışanların veya her ikisinin de iyi olma durumunu tehdit eden gönüllü davranıştır (Robinson & Bennett, 1995). Skarlicki ve Folger (1997) sapkın davranış yerine intikam kelimesini kullanmışsa da aslında kendi aralarında benzerlik taşıdığını belirtmektedirler. Farklılıkları ise sapkın davranışı aşağılayıcı buldukları ve sapkın davranışın kişisel eğilim olabileceği, intikamın ise durumsal etkenlerle ilişkili olabileceği yönleriyle açıklamaktadırlar.



Şekil 1: İşyerinde Sapkın Davranış Tipolojisi (Kaynak: Robinson & Bennett, 1995, s. 565).

Örgütsel normların çiğnenmesi, etik davranıştan (doğru/yanlışın belirlenmesi) farklıdır ve sadece üretim ile ürüne yönelik değil bireye yönelik de gerçekleşebilir (Robinson & Bennett, 1995). Dolayısıyla iki tür sapkın davranış vardır; örgüte yönelik olarak *örgütsel sapkın davranış* ve çalışanlara yönelik olarak *kişilerarası sapkın davranış* (Şekil 1).

Örgütsel sapkın davranış, işten erken çıkma, uzun mola verme, teçhizatlara zarar verme ve hırsızlık yapma gibi davranışları; kişilerarası sapkın davranış ise dedikodu yapma, başkalarını suçlama, cinsel taciz gibi davranışları içermektedir (Bennett & Robinson, 2000). Her ne kadar Hsieh vd. (2004) işe yönelik sapkın davranış olarak üçüncü bir boyut belirtse de örgüte yönelik olan sapkın davranış en yaygın şekilde görülmektedir. Shamsudin (2003) işyerindeki sapkın davranışların en yoğun şekilde başkalarını kıracak şekilde konuşma, işe izin almadan geç gelme, işyerinde başkaları ile alay etme ve yaptığı iş için çaba göstermeme ile yaşandığını belirtmektedir.

## Araştırma Hipotezleri

Aryee vd. (2002) istihdam ilişkisinde işveren ile çalışan arasındaki sosyal ve ekonomik bir değişimin çalışanlarda örgütün adalet algısını oluşturduğunu belirtmektedirler. Örgütün çalışanlarına adil davranması, çalışanlarda da kendi yükümlülüklerini yerine getirmeleri zorunluluğu oluşturmaktadır. Aksi durumu Adams (1965) karşılıklı bir eşitliğin olmaması durumunda, çalışanlarda adaletsizlik algısı ile sonuçlandırmaktadır. Çalışanın beklediği karşılığı alamaması ile oluşan eşitsizlik, kişide gerilime neden olmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı normunun katılımcıların örgütsel adalet algısını etkileyeceği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H1a: Karşılıklı normu dağıtım adaletini etkilemektedir.*

*H1b: Karşılıklı normu etkileşim adaletini etkilemektedir.*

*H1c: Karşılıklı normu işlem adaletini etkilemektedir.*

Karşılıklı normunun açıkladığı değişim (Wikhamn & Hall, 2012) beklenti içermektedir (Blau, 1964). Sinizm ise, beklentilerin karşılık bulamamasıyla gerçekleşmektedir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Bu durumda, kişi örgüte karşı sinik tutumlar sergilemeye başlar (Dean vd., 1998). Dolayısıyla karşılıklı normunun katılımcıların örgütsel sinizm davranışını etkileyeceği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H2a: Karşılıklı normu duygusal sinizmi etkilemektedir.*

*H2b: Karşılıklı normu bilişsel sinizmi etkilemektedir.*

*H2c: Karşılıklı normu davranışsal sinizmi etkilemektedir.*

Kişiler adaletsizlik yaşadıklarında örgüte karşı güçlü tepkiler vermektedir (Andersson & Bateman, 1997). Sinik tutumlar da örgüte karşı olumsuz tepki olarak tanımlandığında (Bedeian, 2007), adaletsizlik ve sinizm arasında ters yönlü ilişki ortaya çıkmaktadır (Bernerth vd., 2007; Güzel & Ayazlar, 2014; Akatay vd., 2016; Camgöz vd., 2017; Şirin vd., 2019). Bu anlamda adaletsizliğin artması, sinik tutumların da artmasına neden olmaktadır. Ancak bu durum tüm adalet boyutları için değil sadece etkileşim ve dağıtım adaleti için geçerlidir. Efeoğlu ve İplik (2011) ise adalet ile sinizm arasındaki ilişkinin sadece işlem ve bilgi adaleti ile ilişkili olduğunu açıklamaktadırlar. Shaharruddin vd. (2016) ise örgütsel sinizmi sırasıyla etkileşim, dağıtım ve işlem adaletinin etkilediğini saptamıştır. Güzel ve Ayazlar (2014) da dağıtım adaletinin sinizmin duygusal ve davranış boyutlarını, işlem adaletinin sinizmin davranış boyutunu ve etkileşim adaletinin de sinizmin duygusal ve davranış boyutlarını etkilediğini belirtmektedirler. Şirin vd. (2019) ise örgütsel adaletin her üç boyutunun sinizmin her üç boyutunu etkilediğini, ancak sinizmin diğer boyutlarına kıyasla yoğun olarak duygusal sinizmin daha çok etkilendiğini saptamışlardır. Çalışmalar doğrultusunda katılımcıların örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm davranışını etkileyeceği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H3a: Dağıtım adaleti duygusal sinizmi etkilemektedir.*

*H3b: Dağıtım adaleti bilişsel sinizmi etkilemektedir.*

*H3c: Dağıtım adaleti davranışsal sinizmi etkilemektedir.*

*H3d: İşlem adaleti duygusal sinizmi etkilemektedir.*

*H3e: İşlem adaleti bilişsel sinizmi etkilemektedir.*

*H3f: İşlem adaleti davranışsal sinizmi etkilemektedir.*

*H3g: Etkileşim adaleti duygusal sinizmi etkilemektedir.*

*H3h: Etkileşim adaleti bilişsel sinizmi etkilemektedir.*

*H3i: Etkileşim adaleti davranışsal sinizmi etkilemektedir.*

Çalışanlar, örgütten bekledikleri karşılığı alamadıklarında iş yavaşlatma ve keyfi eylemler ile karşılık vermektedirler. Bu her ne kadar karşılılık normu ile açıklansa da oluşan adaletsizlik ve iş yavaşlatma gibi (Gouldner, 1960) kişide sapkın davranışlara yol açmaktadır. Ayrıca Hollinger vd. (1992)'e göre örgütün adil olmadığını düşünen çalışanlar hırsızlık gibi sapkın davranışta bulunmaktadır. Bununla birlikte Ambrose vd. (2002) adaletsizliği sapkın davranışın temel nedeni olarak belirtmektedirler. Bu benzer şekilde Haldorai vd. (2020) de çalışanların örgüt içinde adalet algıladıklarında güven oluşturduklarını ve bunun da sapkın davranışı azalttığını belirtmektedirler. Diğer bir ifadeyle, kendilerine adil davranıldığını algılayan bir çalışan bunun karşılığını sapkın olmayan şekilde davranarak ödeyecektir. Örgütsel adaletin boyutları açısından ise Skarlicki ve Folger (1997)'e göre işlem adaletinin sapkın (intikam) davranışı etkilediği, dağıtım ve etkileşim adaletinin de düşük olması durumunda sapkın davranışın şiddetinin arttığını belirtmektedirler. Hashish (2020) her üç adalet boyutunun örgütsel ve kişilerarası sapkın davranışı etkilediğini saptamıştır. Ayazlar ve Güzel (2013) farklı şekilde etkileşim adaletinin hem örgütsel hem de kişilerarası sapkın davranışı etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Aquino vd. (1999) dağıtım adaletinin sadece kişilerarası sapkın davranışı etkilediğini, işlem adaletinin ise örgütsel sapkın davranışı etkilemediğini açıklamaktadırlar. Bu sonuç özellikle etkileşim adaletinin sapkın davranışa etkisini belirleyen Li ve Zeng (2019) tarafından da desteklenmektedir. Aquino vd. (2004) etkileşim adaletinin sadece örgütsel sapkın davranış ile ilişkili olduğunu ve kişilerarası sapkın davranış ile ilişkili olmadığını saptamışlardır. Dar ve Rahman (2019) da işlem adaletinin her iki sapkın davranış boyutunda olumsuz şekilde etkili olduğunu belirtmiş ve bunu da sosyal değişim ve karşılılık normu çerçevesinde açıklamışlardır. Bu anlamda işveren-çalışan ilişkisinde işlem adaletini önemli bir bileşen olarak tanımlamışlardır. Ambrose vd. (2002) ise dağıtım adaletsizliğini, eşitliği sağlamak amacıyla yapılan sapkın davranışlarda, etkileşim adaletsizliğini ise misilleme türündeki sapkın davranışlarda gerekçelendirmektedirler. Katılımcıların örgütsel adalet algısının sapkın davranışları etkileyeceği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H4a: Dağıtım adaleti kişilerarası sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H4b: Dağıtım adaleti örgütsel sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H4c: İşlem adaleti kişilerarası sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H4d: İşlem adaleti örgütsel sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H4e: Etkileşim adaleti kişilerarası sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H4f: Etkileşim adaleti örgütsel sapkın davranışı etkilemektedir.*

Sinik tutum, karşılanmayan beklentileri içermektedir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Sinik çalışanlar örgütün kendine dürüst davranmadığı şüphesine sahip ve örgütün de kendisini aldattığı düşüncesindedir (Dean vd., 1998) Çalışan, iyi niyetinin kullanıldığı düşüncesi ile birlikte aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılamakta (Carbery vd., 2003) ve örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaktadır (Rousseau &

McLean Parks, 1993). Örgüte ve çalışanlara zarar veren olumsuz tutumların da sapkın davranış olarak değerlendirilmesinden (Robinson & Bennett, 1995) hareketle sinizm ile sapkın davranış arasında pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmaktadır (Evans vd., 2010; Jiang vd., 2017). Ayrıca duygusal ve bilişsel sinizme kıyasla davranış sinizmi sapkın davranışın temel nedeni olarak da belirtilmektedir (Aly vd., 2016). Buna göre katılımcıların örgütsel sinizm davranışının sapkın davranışları etkilediği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H5a: Duygusal sinizm kişilerarası sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H5b: Duygusal sinizm örgütsel sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H5c: Bilişsel sinizm kişilerarası sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H5d: Bilişsel sinizm örgütsel sapkın davranışı etkilemektedir.*

*H5e: Davranış sinizmi kişilerarası sapkın davranışı etkilemektedir.*

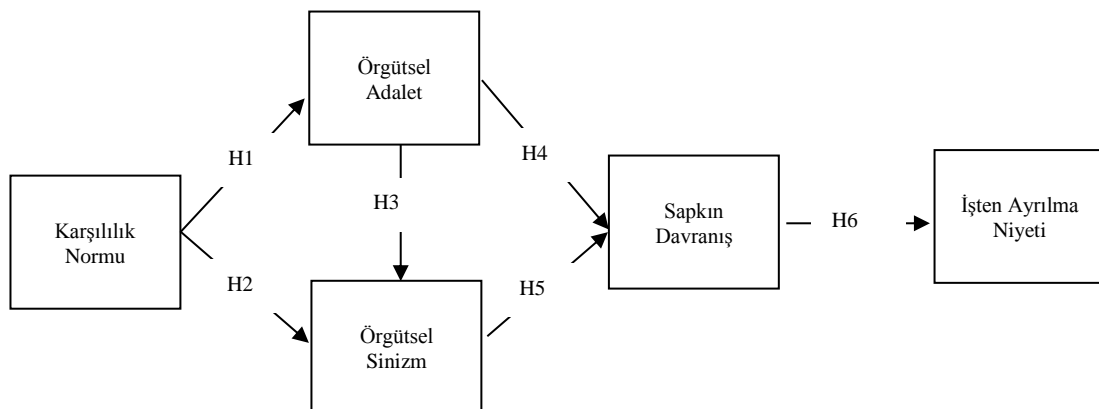
*H5f: Davranış sinizmi örgütsel sapkın davranışı etkilemektedir.*

Thoms vd. (2001) örgütten ayrılacak olan çalışanlar ile sapkın davranış arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Oluşturdukları modele göre işten ayrılma niyetinin sapkın davranışı etkilemesi beklenirken elde ettikleri sonuca göre bu düşünce desteklenmemiştir. Ancak sapkın davranışta bulunmanın işten ayrılma niyetini de beraberinde getirebileceğini önermişlerdir. Bu öneriye yönelik olarak Demir ve Tütüncü (2010) örgütsel sapmanın işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymuşlar ve hatta örgütsel sapkın davranışın her iki boyutu olarak üretim ve mülkiyet ile kişisel ve politik sapkın davranışın etkili olduğunu da belirtmişlerdir. Ayazlar ve Güzel'de (2013) örgütsel ve kişilerarası sapkın davranışın işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmektedirler. Alanyazın doğrultusunda katılımcıların sapkın davranışının işten ayrılma niyetini etkileyeceğine dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H6a: Kişilerarası sapkın davranış, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.*

*H6b: Örgütsel sapkın davranış, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.*

Belirtilen hipotezler sonucunda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur. Buna göre karşılılık normu, çalışanlarda örgütsel adalet algısını ve örgütsel sinizm davranışını, örgütsel adalet algısı örgütsel sinizm davranışını, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm davranışı örgütsel sapkın davranışı ve çalışanlarda işten ayrılma niyetini etkileyecektir (Şekil 2).



**Şekil 2:** Hipotezlenen Araştırma Modeli

## Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada araştırmacıların ulaşabildiği (kolayda örneklem) farklı illerde (Antalya, İzmir, Muğla ve İstanbul illeri) 01-30 Nisan 2019 tarih aralığında kolayda örneklem yöntemiyle cafe-restoran ve restoran şeklinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının araştırma modelinde belirtilen örgütsel davranışlarını belirlemeye yönelik ifadelerin yer aldığı 800 adet anket formu dağıtılmış ve 600 adet anket ile geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerden ise 590 anket veri analizine uygun bulunmuştur. Ankette yer alan ölçekler 5'li Likert tipinde sorulmuş olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Tamamen katılıyorum şeklindedir. Örneklemin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, sektördeki çalışma süresi ve kadro durumu olmak üzere dört soru sorulmuştur.

Araştırmada kullanılan *Karşılılık Normu* ölçeği Wu vd. (2006) tarafından geliştirilmiştir ve orijinal halinde üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde genel karşılılık, dengeli karşılılık ve olumsuz karşılılık boyutları yer almaktadır. Ancak, genel karşılılık boyutunun özellikle diğer kavramlar ile ilişkisi olması nedeniyle, sadece genel karşılılık boyutu tercih edilmiştir. Genel karşılılık boyutu dört ifade ile ölçülmüştür. Çalışmanın bu aşamasından sonra (analiz, bulgular ve sonuç) karşılılık ile, genel karşılılık boyutu kastedilmektedir. *Örgütsel adalet*, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından oluşturulan ölçektir. Ölçekte dağıtım, işlem ve etkileşim olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Dağıtım adaleti beş, işlem adaleti altı ve etkileşim adaleti ise dokuz olmak üzere katılımcıların örgütsel adalet algıları toplam 20 ifade ile ölçülmüştür. *İşyerinde Sapkın Davranış* Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilmiş ölçek aracılığı ile ölçülmüştür. Sapkın davranış, örgütsel ve kişiler arası olmak üzere iki boyutludur ve toplamda 19 ifadedir. *Örgütsel Sinizm* ölçeği Brandes vd. (1999) tarafından oluşturulan ölçeğin Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçeleştirilmiş şeklidir. Ölçekte üç boyut ve her boyutta altı olmak üzere toplam 18 ifade vardır. *İşten ayrılma niyeti* ölçeği Donnelly ve Ivancevich (1975) tarafından oluşturulmuş ve Singh vd. (1996) tarafından da kullanılan üç ifadeden oluşan tek boyuttur.

## Bulgular

Araştırmada demografik veriler değerlendirildiğinde (Tablo 1) katılımcıların 49,5%'i 18-28 yaş aralığında, 54,9%'u sözleşmeli olarak işletmede çalışmakta, 63,2%'si erkektir. Çalışanların 48,8%'i aynı işletmede 1-5 yıl arasında görev yapmakta ve 35,6%'sı da yine sektörde aynı süre içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

		N	%			N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	217	36,8	<b>İşletme Çalışma Süresi</b>	1 Yıldan Az	152	25,8
	Erkek	373	63,2		1-5 Yıl	288	48,8
	Toplam	590	100		6-10 yıl	111	18,8
<b>Yaş</b>	18-28	292	49,5	11-15 yıl	24	4,1	
	29-39	216	36,6	16 yıl ve Üzeri	15	2,5	
	40-50	70	11,9	Toplam	590	100,0	
	51 ve Üzeri	12	2,0	<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 Yıldan Az	70	11,9
	Toplam	590	100,0		1-5 Yıl	210	35,6
<b>Kadro Durumu</b>	Kadrolu	216	36,6		6-10 yıl	166	28,1
	Sözleşmeli	324	54,9		11-15 yıl	83	14,1
	Stajyer	50	8,5		16 yıl ve Üzeri	61	10,3
	Toplam	590	100,0	Toplam	590	100,0	



Oluşturulan modele ait faktörlere ilişkin ifadeler, doğrulayıcı faktör analizi öncesinde iç tutarlılık testi ile incelenmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmada oluşturulan ölçeğin tümünün iç tutarlılık katsayısı 0,930’dur. Daha hassas bir ölçüm için faktörler ayrı ayrı analiz edildiğinde ise iç tutarlılığın en düşük 0,832 ile karşılılık normunda olduğu görülmektedir. Buradan hareketle iç tutarlılık katsayılarının yüksek olduğu ve veri setinin doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğu (Yaşlıoğlu, 2017) sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.** Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayısı

Değişken	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı
Karşılılık Normu	0,832	4
Dağıtım Adaleti	0,880	5
İşlem Adaleti	0,878	6
Etkileşim Adaleti	0,932	9
Sapkın Dav.-Örgütsel	0,943	12
Sapkın Dav.-Kişisel	0,945	7
Sinizm-İnanç	0,909	5
Sinizm-Duygu	0,843	4
Sinizm-Davranış	0,875	4
İAN	0,943	3
TÜM ÖLÇEK	0,930	71

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik olarak öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA daha önce saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesidir. Diğer bir deyişle ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015). Karşılılık normuna yönelik DFA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi tablolarında ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları da verilmiştir.

**Tablo 3.** Karşılılık Normu Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	AVE	Bileşik Güvenilirlik
<i>Faktör 1: Karşılılık Normu</i>		<b>0,561</b>	<b>0,742</b>
Çalıştığım işletme kendilerine yaramayacak olsa bile, kişisel gelişimime yatırım yapar.	0,790		
Çalıştığım işletme onlara katkılarımın daha fazla benimle ilgilenir.	0,780		
Çalıştığım işletme benden hiçbir karşılık beklemeden benim için bir şeyler yapar.	0,760		
Çalıştığım işletme kendimi geliştirmeme yardım eder.	0,660		
<b>Toplam</b>			0,742
		<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği ,709</i>	
		<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare 1050,606</i>	
		<i>Sd 6</i>	
		<i>P değeri 0,000</i>	

Karşılılık normu dört ifadeden oluşmuştur. Bu ifadeler 0,790 ile 0,660 arasında değişen faktör yükleri ile faktöre yüklenmiştir. Güvenilirliği ölçmeye yönelik dört ifadenin bileşik güvenilirliği 0,742 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	AVE	Bileşik Güvenilirlik
<i>Faktör 1: Dağıtım Adaleti</i>		<b>0,594</b>	<b>0,813</b>
İş yükümün adil olduğuna inanıyorum.	0,820		
İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.	0,790		
Genel olarak aldığım ödül ve terfiler adildir.	0,780		
Çalışma saatlerim oldukça adildir.	0,740		
Ücretimin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	0,720		

**Tablo 4.** Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi (devamı)

<i>Faktör 2: İşlem Adaleti</i>		<b>0,553</b>	<b>0,804</b>
Kararlar alınmadan önce yöneticim, tüm çalışanlarının konu ile ilgili sıkıntılarını dinler.	0,810		
Yöneticim, karar almak için topladığı bilgilerin doğru ve eksiksiz olduğundan her zaman emin olur.	0,790		
Yöneticim, gerektiğinde çalışanlarına aldığı kararları açıklar ve ek bilgi verir.	0,780		
İşle ilgili tüm kararlar, tüm personele aynı ölçüde uygulanır.	0,720		
İş ile ilgili kararlar, tarafsız bir şekilde yöneticim tarafından alınır.	0,690		
Yöneticimin aldığı kararlara karşı çıkma hakkımız vardır.	0,660		
<i>Faktör 3: Etkileşim Adaleti</i>		<b>0,608</b>	<b>0,895</b>
İşimle ilgili kararlar aldığımda, yöneticim bana saygılı ve gururlu davranır.	0,830		
İşimle ilgili kararlar aldığımda, yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır.	0,800		
İşimle ilgili kararlar aldığımda, yöneticim benimle dürüstçe ilgilenir.	0,800		
İşimle ilgili kararlar aldığımda, yöneticim kararların sonuçlarını benimle konuşur.	0,790		
İşimle ilgili kararlarda yöneticim bana haklı gerekçeler sunar.	0,790		
İşimle ilgili kararlar aldığımda, yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.	0,780		
İşimle ilgili karar alırken, yöneticim bana da mantıklı gelen açıklamalar yapar.	0,780		
Yöneticim işimle ilgili kararları bana net şekilde açıklar.	0,760		
İşimle ilgili kararlar aldığımda, yöneticim benim haklarımı korumaya özen gösterir.	0,680		
<b>Toplam Varyans</b>			<b>0,944</b>
		<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği 0,957</i>	
		<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare 7902,352</i>	
		<i>Sd 190</i>	
		<i>P değeri 0,000</i>	

Örgütsel adalete dair ilgili DFA sonuçları (Tablo 4) incelendiğinde örgütsel adaletin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Buna göre boyutlar dağıtım, işlem ve etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti beş ifadeden, işlem adaleti altı ifadeden ve etkileşim adaleti de dokuz ifadeden oluşmaktadır. Dağıtım adaleti ifadeleri 0,820 ile 0,720 arasında faktör yüküne, işlem adaleti ifadeleri 0,810 ile 0,660 arasında faktör yüküne ve etkileşim adaleti ifadeleri 0,830 ile 0,680 arasında faktör yüküne sahiptir.

Örgütsel sinizme dair ilgili DFA sonuçları (Tablo 5) incelendiğinde örgütsel sinizmin üç boyutunu içermektedir. Elde edilen boyutlar “bilişsel”, “duygusal” ve “davranış”tır. Bilişsel boyutu beş ifade, duygusal boyut dört ifade ve davranış boyutu dört ifadedir. Örgütsel sinizmin biliş boyutu ifadeleri 0,900 ile 0,790 arasında, duygusal boyut ifadeleri 0,840 ile 0,620 arasında ve davranış boyutu ifadeleri 0,830 ile 0,750 arasında faktör yüküne sahiptir.

**Tablo 5.** Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizi

<b>Faktörlere ait ifadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>AVE</b>	<b>Bileşik Güvenilirlik</b>
<i>Faktör 1: Sinizm-Bilişsel</i>		<b>0,704</b>	<b>0,893</b>
Çalıştığım işletmemin vaat ettikleri ile yaptıkları farklıdır.	0,900		
Çalıştığım işletmemin bir şeyi yapacağını söylüyorsa bunun gerçekleşeceğinden şüpheliyim.	0,870		
Çalıştığım işletmemin politikaları, amaçları ve uygulamalarında farklıdır.	0,830		
Çalıştığım işletmemin yöneticileri olması gerekeni değil, başka davranışları ödüllendirir.	0,800		
Çalıştığım işletmemin söylediğinin başka yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	0,790		
<i>Faktör 2: Sinizm-Duygusal</i>		<b>0,593</b>	<b>0,775</b>
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilirim.	0,840		
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde endişelenirim.	0,820		
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim.	0,780		
Çalıştığım işletmeye karşı oldukça büyük bir öfke hissediyorum.	0,620		

**Tablo 5.** Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizi (devamı)

<i>Faktör 3: Sinizm-Davranış</i>		<b>0,637</b>	<b>0,817</b>
Çalıştığım işletmedeki diğer çalışanlarla uygulama ve politikaları eleştiririm.	0,830		
Çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğünü diğer çalışanlarla konuşurum.	0,820		
Çalıştığım işletmede olup bitenleri iş dışındaki arkadaşlarıma şikâyet ederim.	0,790		
Çalıştığım işletmenin yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde birbirimizle bakışırız.	0,750		
<b>Toplam Varyans</b>			<b>0,940</b>
		<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği 0,943</i>	
		<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare 5446,621</i>	
		<i>Sd 78</i>	
		<i>P değeri 0,000</i>	

Sapkın davranışa dair ilgili DFA sonuçları (Tablo 6) incelendiğinde sapkın davranışın kişilerarası (yedi ifade) ve örgütsel (12 ifade) olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Kişilerarası boyut ifadeleri 0,880 ile 0,780 arasında faktör yüküne, örgütsel boyut ifadeleri 0,830 ile 0,650 arasında faktör yüküne sahiptir.

**Tablo 6.** Sapkın Davranış Doğrulayıcı Faktör Analizi

<b>Faktörlere ait ifadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>AVE</b>	<b>Bileşik Güvenilirlik</b>
<i>Faktör 1: Sapma Davranışı- Kişilerarası</i>		<b>0,714</b>	<b>0,926</b>
İş arkadaşlarımdan yardıma ihtiyacım olduğunda bana yardım edeceklerine güvenirim.	0,880		
İş arkadaşlarımdan yapacaklarını söyledikleri şeyi yapacaklarına inanırım.	0,870		
Eğer daha iyi bir yönetici bulamazsa, çalıştığım işletmenin geleceği çok parlak olmayacak.*	0,850		
Çalıştığım işletme çalışanlarını kandırarak iş yaptırmaya hazırdır.*	0,850		
Çalıştığım işletmenin bana her zaman adil davranacağına güvenirim.	0,850		
Çalıştığım işletme çalışanlarının beklentilerini karşılamak için gösterdiği çabalarında samimidir.	0,830		
İşimde zorlukla karşılaştığımda iş arkadaşlarımdan bana yardım edeceğini biliyorum.	0,780		
<i>Faktör 2: Sapma Davranışı- Örgütsel</i>		<b>0,578</b>	<b>0,905</b>
Çalıştığım işletmenin geleceği için yöneticilerimin duyarlı davranacağına inanabilirim.	0,830		
İş arkadaşlarımdan yapacaklarını söyledikleri şeyi yapacaklarına inanırım.	0,820		
Eğer daha iyi bir yönetici bulamazsa, çalıştığım işletmenin geleceği çok parlak olmayacak.*	0,820		
İş arkadaşlarımdan işle ilgili yeteneklerine güvenirim.	0,810		
Yöneticilerim, işlerini etkili şekilde yapıyor gibi görünüyor.	0,800		
Çalıştığım işletmedeki diğer çalışanların dikkatsiz davranarak benim işimi zorlaştırmayacağına inanırım	0,780		
Birçok iş arkadaşım, şefim yokken bile işlerini yapar.	0,770		
İş arkadaşlarımdan yardıma ihtiyacım olduğunda bana yardım edeceklerine güvenirim.	0,760		
İşimde zorlukla karşılaştığımda iş arkadaşlarımdan bana yardım edeceğini biliyorum.	0,700		
Çalıştığım işletme çalışanlarını kandırarak iş yaptırmaya hazırdır.*	0,680		
Çalıştığım işletmenin bana her zaman adil davranacağına güvenirim.	0,670		
Çalıştığım işletme çalışanlarının beklentilerini karşılamak için gösterdiği çabalarında samimidir.	0,650		
*ifadeler ters kodlanmıştır.			
<b>Toplam Varyans</b>			<b>0,953</b>
		<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği 0,964</i>	
		<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare 9843,840</i>	
		<i>Sd 171</i>	
		<i>P değeri 0,000</i>	

İşten ayrılma niyetine dair ilgili DFA sonuçları (Tablo 7) incelendiğinde 0,940 ile 0,900 arasında değişen üç ifade içerdiği görülmektedir ve tek boyuttan oluşmaktadır.

**Tablo 7.** İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	AVE	Bileşik Güvenilirlik
<i>Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti</i>		<b>0,847</b>	<b>0,933</b>
Muhtemelen gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	0,940		
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	0,920		
Büyük olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	0,900		
<b>Toplam Varyans</b>			0,933
	Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği 0,770		
	Barlett Küresellik Testi Ki Kare 1637,620		
	Sd 3		
	P değeri 0,000		

Bileşik güvenilirlik (C.R.) katsayısının 0,7'nin üstünde olması güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Tüm bileşik güvenilirlikler (Tablo 3, 4, 5, 6 ve 7) incelendiğinde en düşük değer karşılılık normunda 0,742 olarak tespit edilmiş ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri

	MODİFİKASYON ÖNCESİ	MODİFİKASYON SONRASI	SONUÇ
X <sup>2</sup>	4769,518	4184,811	
X <sup>2</sup> /S.D.	4769,518 / 1607 = 2,968	4184,811 / 1522 = 2,036	İyi Uyum
NFI	0,837	0,894	Kabul Edilebilir Uyum
TLI (NNFI)	0,878	0,936	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,885	0,943	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,885	0,943	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,058	0,042	İyi Uyum
GFI	0,767	0,852	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,743	0,827	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,063	0,054	İyi Uyum
PNFI	0,786	0,795	Kabul Edilebilir Uyum
PGFI	0,696	0,732	Kabul Edilebilir Uyum
Ortalama Açıklanan Varyans 0,63			

Çalışmada önerilen model analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına göre modelde gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra tekrar analiz edilmiştir (Tablo 8). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre genel modelin X<sup>2</sup> uyum testine göre iyi uyum gösterdiği, karşılaştırmalı uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde ya da yakın oldukları (NFI, NNFI, IFI, CFI, RMSEA), mutlak uyum indekslerine göre (GFI, AGFI) kabul edilebilir düzeye yakın oldukları ve artık temelli uyum indeksine göre ise (RMR) iyi uyum sağladığı görülmektedir (bkz. Meydan & Şeşen, 2015).

Ölçek geçerliliğinden sonra değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 9.** Değişkenler Arası Korelasyon

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Karşılılık Normu	-								
2 Dağıtım Adaleti	<b>0,514*</b>	-							
3 İşlem Adaleti	<b>0,582**</b>	0,633**	-						
4 Etkileşim Adaleti	<b>0,569**</b>	0,573**	0,799**	-					
5 Örg. Sapk. D.	-0,064	-0,066	<b>-0,090*</b>	<b>-0,093*</b>	-				
6 Kişilere. Sapk. D.	-0,066	<b>-0,137**</b>	<b>-0,123**</b>	<b>-0,113**</b>	0,839**	-			
7 Duyg. Sinizm	<b>-0,140**</b>	-0,143	<b>-0,182**</b>	<b>-0,269**</b>	<b>0,499**</b>	<b>0,503**</b>	-		
8 Bilişsel Sinizm	<b>-0,181**</b>	<b>-0,233**</b>	<b>-0,206**</b>	<b>-0,260**</b>	<b>0,436**</b>	<b>0,463**</b>	0,821**	-	
9 Davr. Sinizm	<b>-0,181**</b>	<b>-0,172**</b>	<b>-0,191**</b>	<b>-0,205**</b>	<b>0,454**</b>	<b>0,498**</b>	0,683**	0,683**	-
10 İAN	-0,171**	-0,235**	-0,208**	-0,183**	<b>0,338**</b>	<b>0,335**</b>	0,375**	0,404**	0,362**

\*\* p<0,01; \* p<0,05

Oluşturulan hipoteze göre elde edilen bulgulara bakıldığında (Tablo 9) karşılılık normunun örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu; karşılılık normu ile örgütsel sinizmin her iki boyutu ile arasında ise düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu; örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti ile örgütsel sinizmin duygusal sinizm boyutu dışında örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu; örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti boyutu ile sapkın davranışların örgütsel sapkınlık boyutu dışında örgütsel adalet algısı ile sapkın davranışlar arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu; örgütsel sinizmin tüm boyutları ile sapkın davranışların her iki boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; sapkın davranışların her iki boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, oluşturulan model ait temel hipotezlerin tamamının desteklendiği görülmüştür. Ayrıca, oluşturulan modele ait alt hipotezlerden H3a ve H4b hipotezleri haricindeki tüm alt hipotezler de desteklenmiştir.

**Tablo 10.** Karşılılık Normunun Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Sinizmin Boyutlarına Etkisi

	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
<b>Örgütsel Adalet</b>					
Dağıtım Adaleti	14,541	0,000*	0,514	211,442	0,264
İşlem Adaleti	17,365	0,000*	0,582	301,537	0,339
Etkileşim Adaleti	16,763	0,000*	0,569	281,008	0,323
<b>Örgütsel Sinizm</b>					
Duygusal Sinizm	-3,432	0,001*	0,140	11,782	0,020
Bilişsel Sinizm	-4,453	0,000*	0,181	19,832	0,033
Davranış Sinizmi	-4,459	0,000*	0,181	19,885	0,033

\*  $p < 0,01$

Değişkenler arasında nedenselliği belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre karşılılık normu örgütsel adaletin boyutları arasında en yüksek oranda işlem boyutunun %34'ünü açıklamaktadır. Benzer şekilde karşılılık normu örgütsel sinizmin en yüksek olarak bilişsel ve davranış boyutlarının %3'ünü açıklamaktadır (Tablo 10).

**Tablo 11.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Boyutlarına Etkisi

	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
<b>Dağıtım Adaleti</b>					
Duygusal Sinizm	-3,514	0,000*	-0,143	12,346	0,021
Bilişsel Sinizm	-5,805	0,000*	-0,233	33,694	0,054
Davranış. Sinizm	-4,222	0,000*	-0,172	17,825	0,029
<b>İşlem Adaleti</b>					
Duygusal Sinizm	-4,482	0,000*	-0,182	20,084	0,033
Bilişsel Sinizm	-5,100	0,000*	-0,206	26,014	0,042
Davranış. Sinizm	-4,720	0,000*	-0,191	22,278	0,037
<b>Etkileşim Adaleti</b>					
Duygusal Sinizm	-6,786	0,000*	-0,269	46,045	0,073
Bilişsel Sinizm	-6,533	0,000*	-0,260	42,678	0,068
Davranış. Sinizm	-5,085	0,000*	-0,205	25,862	0,042

\*  $p < 0,01$

Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sinizmin boyutlarını etkilediği belirlenmiştir. Buna göre örgütsel adaletin dağıtım boyutu örgütsel sinizmin en yüksek düzeyde bilişsel boyutunun %5'ini açıklamaktadır. İşlem adaleti bilişsel sinizmin %4'ünü ve etkileşim adaleti de duygusal sinizmin %7'sini açıklamaktadır (Tablo 11).

**Tablo 12.** Örgütsel Adaletin Sapkın Davranışın Boyutlarına Etkisi

	t	p	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Dağıtım Adaleti</b>					
Kişilerarası Sap. Davr.	-3,359	0,001*	0,137	11,282	0,019
<b>İşlem Adaleti</b>					
Örgütsel Sap.Davr.	-2,185	0,029**	-0,090	4,772	0,008
Kişilerarası Sap. Davr.	-3,006	0,003**	-0,123	9,038	0,015
<b>Etkileşim Adaleti</b>					
Örgütsel Sap.Davr.	-2,272	0,023**	-0,093	5,160	0,009
Kişilerarası Sap. Davr.	-2,750	0,006**	-0,113	7,565	0,013

\* p&lt;0,01; \*\* p&lt;0,05

Örgütsel adaletin boyutlarının sapkın davranışın boyutlarına etkisinde, her üç adalet boyutu en yoğun şekilde kişilerarası sapkın davranışı açıklamaktadır. Buna göre sırasıyla dağıtım adaleti kişilerarası sapkın davranışın %1,9'unu, işlem adaleti %1,5'ini ve etkileşim adaleti de %1,3'ünü açıklamaktadır (Tablo 12).

**Tablo 13.** Örgütsel Sinizmin Sapkın Davranışın Boyutlarına Etkisi

	t	p	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Duygusal Sinizm</b>					
Örgütsel Sap.Davr.	13,962	0,000*	0,499	194,924	0,249
Kişilerarası Sap. Davr.	14,122	0,000*	0,503	199,434	0,253
<b>Bilişsel Sinizm</b>					
Örgütsel Sap.Davr.	11,739	0,000*	0,436	137,810	0,190
Kişilerarası Sap. Davr.	12,663	0,000*	0,463	160,339	0,214
<b>Davranış Sinizmi</b>					
Örgütsel Sap.Davr.	12,364	0,000*	0,454	152,863	0,206
Kişilerarası Sap. Davr.	13,922	0,000*	0,498	193,833	0,248

\* p&lt;0,01

Sapkın davranış üzerinde örgütsel sinizmin boyutlarının da etkisi vardır. Kişilerarası sapkın davranış örgütsel sinizmin tüm boyutlarında örgütsel sapkın davranıştan daha yüksek düzeyde açıklanmaktadır. Buna göre duygusal sinizm kişilerarası sapkın davranışın %25'ini, bilişsel sinizm %21'ini ve davranış sinizmi de %24,8'ini açıklamaktadır (Tablo 13).

**Tablo 14.** Sapkın Davranışın Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	t	P	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Örgütsel Sap.Davr.</b>					
İAN	8,704	0,000*	0,338	75,766	0,114
<b>Kişilerarası Sap. Davr.</b>					
İAN	8,628	0,000*	0,335	74,434	0,112

\* p&lt;0,01

Son olarak sapkın davranışın işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmiştir. Buna göre çalışanlarda işten ayrılma niyeti en yüksek oranda (%11,4) örgütsel sapkın davranış tarafından açıklanmaktadır (Tablo 14). Diğer bir ifadeyle örgütsel sapkın davranışta meydana gelen bir birimlik artış karşısında işten ayrılma niyetinde 0,114 oranında bir artış olacaktır.

## Tartışma ve Sonuç

Mevcut çalışmanın amacı, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, sapkın davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin karşılılık normu yaklaşımı ile açıklanmasına yönelik bir modelin test edilmesidir. Araştırma sonucuna göre karşılılık normu, örgütsel adaleti etkilediği diğer bir ifadeyle karşılılık normunda meydana gelen bir birimlik artışın

örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunda yaklaşık %26, işlem adaleti boyutunda yaklaşık %33 ve etkileşim adaleti boyutunda yaklaşık %32 oranında bir artış meydana geleceği belirlenmiştir. Karşılılık normunda meydana gelecek bir birimlik artışın örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutlarında %3,3 oranında bir artışa neden olacağı görülmektedir.

Karşılılık normunun Gouldner (1960)'ın belirttiği üzere farklı kültürlerde farklı etkilerinin olacağını bilmesi önemlidir. Karşılılık normu örgütsel adalet boyutlarında en yüksek düzeyde işlem ve etkileşim adaletini etkilemektedir. Buna göre çalışanlar örgüt ile kendileri arasında yararlar sağlamaya yönelik uygulamalarda karşılıklı her iki tarafın çıkarlarının korunduğunu algılaması ile birlikte kararların alınma süreçlerinin ve kararların uygulanmasında kişiler arası ilişkiyi adil olarak algılamaktadır. Dolayısıyla adalet, karşılıklı tarafların çıkarlarının korunmasına yönelik olarak düşünülmelidir. Bu anlayış Adams (1965)'in eşitliğin karşılıklı olması ile benzer olması gerektiği, aksi durumda ise adaletsizliğin algılanacağı düşüncesi ile birlikte değerlendirildiğinde, adaletin de karşılıklı olması gerektiği düşüncesi desteklenmektedir. Diğer yandan karşılılığın olması durumunda, diğer bir ifadeyle karşılıklı çıkarların korunması durumunda çalışanlar örgüte karşı sinik bir tutum içerisine girmemektedir. Bu anlamda sinizm karşılıklı bir ilişkide yükümlülüklerin karşılanmaması durumunda gerçekleşmektedir. Karşılılık, yükümlülükler bağlamında psikolojik kontrat ile birlikte düşünülebilecekse de (Morrison & Robinson, 1997) ve aslında karşılılık kavramının Menninger (1958) tarafından bir psikolojik kontrat olarak tanımlanması ile karşılılık normunun evrensel bir davranış beklentisi (Gouldner, 1960), psikolojik kontratın ise kişisel bir inanç olduğu (Morrison & Robinson, 1997) unutulmamalıdır.

Araştırmada örgütsel adaletin dağıtım adaletinin duygusal sinizm boyutunu etkilemediği ancak diğer tüm örgütsel adalet boyutların örgütsel sinizm boyutlarını etkilediği görülmektedir.

Temel olarak örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmi etkilediğinden hareketle (Bernerth vd., 2007; Güzel & Ayazlar, 2014; Akatay vd., 2016; Camgöz vd., 2017; Şirin vd., 2019), örgütsel adaletin boyutları da örgütsel sinizmin boyutlarını etkilemektedir (Efeoğlu & İplik, 2011; Shaharruddin vd., 2016; Şirin vd., 2019). Güzel ve Ayazlar (2014) tarafından da desteklenen bu bulguda dağıtım adaleti en yüksek düzeyde bilişsel sinizmi, işlem adaleti bilişsel ve davranış sinizmi, etkileşim adaleti ise duygusal sinizmi etkilemektedir. Dağıtım adaleti kaynakların dağıtımının bilişsel bir değerlendirmesi olduğu (Luthans, 2008) ve Fitzgerald (2002)'ye göre sinizmin bilişsel boyutunun da örgüt samimiyet ve bütünlüğünün biliş düzeyinde değerlendirildiğinde dağıtım adaletinin bilişsel sinizmi etkilemesi olağan olarak kabul edilebilir. İşlem adaletinin de dağıtım adaletini geliştiren bir yapısı vardır (Niehoff & Moorman, 1993), dağıtım adaleti algısını yükseltmektedir (Aquino, 1995). Bu nedenle bilişsel bir yapı içerdiği söylenebilir ve sinizmi biliş boyutunda etkileyebilir. Ayrıca Greenberg (2011)'in adil olmayan süreçlerin uygulanması çalışanların örgüt kurallarına uymama davranışına neden olacağı saptaması üzerine, sinizmin davranış boyutunu etkilemesi mümkündür.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise her ne kadar düşük de olsa örgütsel adaletin sapkın davranışa olan etkisidir. Örgüt çalışanı, örgüt içerisinde herhangi bir noktada adaletsizlik algıladığında bu adaletsizliği gidermek için doğrudan veya dolaylı şekilde misilleme yapma eğilimi gösterir (Skarlicki & Folger, 1997; Ambrose vd., 2002; Kreitner & Kinicki, 2004; Haldorai vd., 2020). Sapkın davranış kişilerarası ve örgütsel olarak ikiye ayrıldığında (Robinson & Bennett, 1995), dağıtım adaleti sadece kişilerarası sapkın davranışı etkilerken, işlem ve etkileşim adaleti kişilerarası ve örgütsel sapkın davranışı etkilemiştir. Dağıtım adaletinin sadece kişilerarası sapkın davranışı etkilediği

Aquino vd. (1999) ile örtüşmektedir. Dağıtım adaleti içerisinde kişi kaynak dağıtımında kendi payını diğer çalışanların payları ile kıyaslamaktadır. Dolayısıyla bireysel bir yargı olarak değerlendirildiğinde (Baron & Byrne, 2003) ve kaynağı dağıtanların istekleri doğrultusunda dağıtıldığı algılandığında (Eskew, 1993) buna karşı verilecek tepki, kaynak dağıtanlara yönelik olarak değerlendirilerek kişilerarası sapkın davranış olacaktır. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti bu çalışmada sapkın davranışın her iki boyutunu etkilemektedir. Bu bulguda etkileşim adaletinin her iki sapkın davranış boyutunu etkilemesi literatür (Hashish, 2020; Ayazlar & Güzel, 2013; Li & Zeng, 2019) ile örtüşmektedir. İşlem ve etkileşim adaleti boyutları kişilerarası sapkın davranışı örgütsel sapkın davranıştan daha yüksek düzeyde etkilemiştir. Bu anlamda gerek kararların nasıl alındığına yönelik prosedürler gerek alınan kararların uygulama süreçleri ve çalışanlar ile iletişimde adalet ağırlıklı olarak çalışanlarda kendisine yardım edileceğine ve karşılıklı bir güven yaratacağına dair bir inanç oluşturmaktadır.

Örgütsel sinizmin sapkın davranışa etkisi, çalışmada elde edilen diğer bir bulgudur. Bu literatür (Evans vd. 2010; Jiang vd., 2017) ile benzerdir. Özellikle davranış sinizminin kişilerarası ve örgütsel sapkın davranışı diğer boyutlardan daha fazla etkilediği saptanmıştır. Aly vd. (2016) ile benzer olan bu bulguya yönelik olarak, sinizmin bu boyutu eylem (Dean vd., 1998) ve davranışları içerdiği (Fitzgerald, 2002), somut hale geldiği ve sapkının da bir davranış (Robinson & Bennett, 1995) olduğu göz önüne alındığında davranış sinizminin her iki sapkın davranış boyutunu etkilemesi beklenmelidir.

Çalışmada elde edilen son bulgu sapkın davranışın işten ayrılma niyetine etkisidir. Her ne kadar Thoms vd. (2001) işten ayrılma niyetinin sapkın davranışı tetikleyeceğini belirtmiş ancak destekleyememişse de bu çalışmada Thoms vd.'nin (2001) önerisi doğrultusunda geliştirilen ters yönlü bir hipotez desteklenmiştir. Bu bulgu Demir ve Tütüncü (2010) ile Güzel ve Ayazlar (2013) ile benzerdir. Diğer yandan kişilerarası sapkın davranış işten ayrılma niyetini, örgütsel sapkın davranıştan daha fazla etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalması ile birlikte gelişen bir süreçtir. Bu süreç örgütsel etkenlerden de etkilenmektedir ve işten ayrılma niyetini açıklamaktadır (You, 1992). Çeşitli nedenlerle, ki bu çalışma için örgütsel adalet ve sinik tutumlardır, sapkın davranışta bulunan çalışanın işinden memnun olmadığı anlaşılabilir ve işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilir. Çalışan, uzun süredir eğer sapkın davranış içerisinde ise bu süreci daha da uzatmayı tercih etmemiş ve işten ayrılmayı daha uygun kabul edebilir.

Elde edilen çalışma sonuçlarına göre örgütlerin örgüt-çalışan karşılılığına önem vermesi gerekmektedir. Bu çalışmanın karşılılığa dayanan modelinde karşılığın, örgütün çalışana ve çalışanın da örgüte olan yükümlülüklerini/zorunluluklarını yerine getirmemesi adalet algısını zedeleyecektir. Bir görüşe göre Roma hukukundan Arapçaya geçen, başka bir görüşe göre de Hz. Ömer'e ait olduğu rivayet edilen (Bağdemir, 2009) 'Adalet mülkün temelidir' sözünden hareketle, adaletin algılanmadığı veya düşük düzeyde algılandığı bir örgütte çalışanlar hem örgüte hem de diğer çalışanlara zarar verici olumsuz tutumlara sahip olabilecekleri gibi, davranışlarda da bulunabilirler. Bunun önlenmesi için öncelikle adalet algısının çalışanlarda yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu sadece ücret, terfi vb. kaynakların dağıtımı ile değil aynı zamanda kararların alınma süreci ve kişilerarasındaki etkileşimi de içerecek şekilde gerçekleşmelidir. Kararlara katılımın sağlanması ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanması çalışanlar için önemli olarak görülmelidir. Diğer yandan, çalışanların örgüt ile küçümseyici davranması, örgüte güvenmemesi ve samimiyete inanmaması yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken diğer bir noktadır. Bu tutumlar ilerlemesi durumunda bu tutuma sahip olmayan diğer çalışanları da etkileyebilir ve örgütün sağlığına ve



refahına zarar verici yapı oluşturabilir. Nitekim dedikodu yapma ve diğer çalışanlarla alay etmenin sapkın davranışlar olduğu düşünüldüğünde, sinik tutumların bir sonraki aşaması olarak görülmelidir.

Çalışmanın birtakım sınırlılıkları vardır. İlk sınırlılık elde edilen veriler kişilerin beyanları üzerinedir. Bu çalışma için kişisel beyan ayrıca önemlidir zira araştırmanın değişkenlerinden sapkın davranışların olumsuzlukları ve uygun olmayan/kabul edilmeyen davranışları içermesi nedeniyle çalışanlar tarafından gerçekçi şekilde bilgi verilmemesi mümkündür. İkinci sınırlılık karşılıklı normunun Sahlins'in (1972) tipolojisinden yola çıkılarak Wu vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçekte sadece bir boyutu ile değerlendirilmesidir. Bu anlamda diğer boyutlarının da değerlendirildiği bir çalışma ile mevcut çalışmada test edilen modelin geçerliliği tekrarlanabilir. Üçüncü sınırlılık ise değişkenlerin boyutlar temelinde daha detaylı değerlendirilmesidir. Değişkenler arasında özellikle adalet algısının sinik tutuma ve sapkın davranışa etkisi incelenmelidir. Zira çalışanlar adaleti bütüncül bir yaklaşımla benimser ve bu da adalet algısının genel olarak değerlendirilmesine neden olur (Patel vd., 2012). Bu yüzden adalet algısının genel olarak değerlendirilmesi gelecekteki çalışmalar için önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. generic, social and general. *Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 2), 267-299. Academic Press.
- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Aly, N. A. E. M., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational cynicism and its consequences on nurses and quality of care in critical care and toxicology units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.
- Andersson M. L., & Bateman S. T. (1997). Cynicism in the workplace, some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- Aquino, K., Galperin, B. L., & Bennett, R. J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 1001-1029.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.

- Ayazlar, G. & Güzel, B. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 6-23.
- Bağdemir, A. (2009). Adalet Mülkün Temelidir" Özdeyişi Üzerine. *Electronic Turkish Studies*, 4(3), 283-296.
- Baron, R. A. & Byrne, D. (2003). *Social Psychology*, Tenth Edition, USA: Boston, Allyn and Bacon.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is "ivory," it isn't "white:" understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.
- 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*, 43(3), 303-326.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. USA: John Wiley & Sons.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. (Unpublished PhD Dissertation). The University of Cincinnati.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W., (1999), Does organizational cynicism matter? employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Camgöz, S. M., Ekmekçi, Ö. T. & Karapınar, P. B. (2017). Örgütsel sinizmin iş yükü, algılanan adalet ve kontrol açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 40-59.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F. & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.
- Colquitt, J. A. (2008). Two decades of organizational justice: findings, controversies, and future directions. *İçinde Barling, J. ve Cooper, C. L. (Editörler), The SAGE Handbook of Organizational Behavior, Volume: 1, London: Sage Publication. s.s.73-88.*
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-81.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *İçinde Barling, J. ve Cooper, C. L. (Editörler), The SAGE Handbook of Organizational Behavior, Volume: 1, London: Sage Publication. s.s.17-34.*
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

- Dar, N., & Rahman, W. (2019). Deviant behaviors and procedural justice: Mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(1), 104-122.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demir, M., & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Donnelly Jr, J. H., & Ivancevich, J. M. (1975). Role Clarity and the Salesman: An empirical study reveals that perceived role clarity may be an important factor in maximizing a salesman's job performance. *Journal of Marketing*, 39(1), 71-74.
- Efeoğlu, İ. E., & İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-194.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style* (Doctoral dissertation), University of Cincinnati., USA.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. 10th Edition, USA: Pearson.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations, understanding and managing the human side of work*. 8th Edition, USA: Prentice Hall.
- Gove, P. B. (1993/a). *Reciprocal*. İçinde Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged, Germany: Könenmann.
- Gove, P. B. (1993/b). *Reciprocity*. İçinde Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged, Germany: Könenmann.

- Güzel, B. & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. & Li, J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86.
- Hashish, E. A. A. (2020). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), 273-288.
- Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Hollinger, R. C., Slora, K. B. & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155-184.
- Hsieh, A. T., Liang, S. C. & Hsieh, T. H. (2004). Workplace deviant behavior and its demographic relationship among Taiwan's flight attendants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 19-32.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 1-12.
- Johns, G. & Saks, A. M. (2001). *Organizational behavior, understanding and managing life at work*. 5th Edition, USA: Addison Wesley Longman.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnston, D. (2011). *A brief history of justice*. UK: Wiley-Blackwell.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business & Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. 6th Edition, USA: McGrawHill-Irwin.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Li, X. & Zeng, Y. (2019). How to reduce hospitality employees' deviant behavior: An organizational justice perspective. 5th International Conference on Economics, Management and Humanities Science (ECOMHS 2019), 929-937.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. 11th Edition, New York: McGraw-Hill.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*, New York: Basic Books.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi, AMOS uygulamaları* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Niehoff, B. P. & 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.
- Özkoç, A.G., Kendir, H., Arslan, E. & Özgün, N. (2019) İşgörenlerin nepotizm ve sinizm algıları arasındaki ilişki: Nevşehir'deki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2960-2971.
- Patel, C., Budhwar, P. & Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47, 213-222.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age economics*. New York: Aldine de Gruyter.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shamsudin, F. M. (2003). Workplace deviance among hotel employees: An exploratory survey. *Malaysian Management Journal*, 7(1), 17-33.
- Shaharruddin, S., Ahmad, F. & Musa, M. M. (2016). Cynicism in organizations: Does organizational justice matter?. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(2), 49-60.
- Singh, J., Verbeke, W. & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69-86.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Şirin, Y. E., Aydın, Ö., Öz, G. & Şirin, T. (2019). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılamalarının incelenmesi, *Turkish Studies*, 14(1), 291-306.
- Thoms, P., Wolper, P., Scott, K. S. & Jones, D. (2001). The relationship between immediate turnover and employee theft in the restaurant industry. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 561-577.
- Wikhamn, W. & Hall, A. T. (2012). Social exchange in a Swedish work environment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 56-64.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C. & Song, L. J. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulatoryıcı faktör analizlerinin kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

You, Y. J. (1996). An empirical test of turnover theory: In the case of Korean hotel employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(1), 50-60.

# The Relationship between Organizational Justice, Deviant Behavior, Organizational Cynicism and Job Quit Intention: The Norm of Reciprocity Perspective

**Berrin GÜZEL**

Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Aydın/Turkey

**Ediz GÜRİPEK**

Tokat Gaziosmanpaşa University, Zile Dinçerler School of Tourism and Hotel Management, Tokat/Turkey

## Extensive Summary

### Introduction

For Adams (1965), who stated that inequality should not be accepted as a fact of life, social relations are functional and require equality. This mutuality brings along fairness. In other words, justice is based on reciprocity (Johnston, 2011). According to Coyle-Shapiro and Parzefall (2008) the use of reciprocity in organizational relations is inadequate to explain organization-employee relations. Besides Wu et al. (2006) emphasizes that the norm of reciprocity of Gouldner (1960) basically explains the concepts but is not measured. Therefore, the aim of the present study is to explain the relationship between the perception of justice, cynical attitudes, deviant behavior and job quit intention along with the reciprocity norm.

### Hypothesis

Aryee et al. (2002) states that a change in the employment relationship also defines the justice perception of the employee. In this sense, the fact that the organization treats its employees fairly creates an obligation for the employees to fulfill their obligations. Otherwise, according to Adams (1965) this will result in the absence of mutual equality. And inequality caused by the inability of the employee to get the expected response causes tension in the person. Thus, following the hypothesis that the norm of reciprocity will affect justice perceptions of the employee, the following hypothesis have been developed;

*H1a: Norm of reciprocity affects distribution justice.*

*H1b: Norm of reciprocity affects interactional justice.*

*H1c: Norm of reciprocity affects procedural justice.*

The change explained by the norm of reciprocity (Wikham & Hall, 2012) contains expectation (Blau, 1964). Cynicism, on the other hand, occurs when the expectations cannot be met (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). In this case, the person begins to exhibit cynical attitudes towards the organization (Dean et al., 1998). Therefore, following the hypothesis that the norm of reciprocity will affect organizational cynicism, the following hypotheses have been developed;

*H2a: The norm of reciprocity affects affective cynicism.*

*H2b: The norm of reciprocity affects cognitive cynicism.*

*H2c: The norm of reciprocity affects behavioral cynicism.*

When people experience injustice, they react strongly to the organization (Andersson & Bateman, 1997). As cynical attitudes are defined as negative reaction to the organization (Bedeian, 2007), Güzel and Ayazlar (2014) find an inverse relationship between these two concepts. Similarly, Bernerth et al. (2007) states that an increase in injustice will cause an increase in cynical attitudes. In line with the studies, following hypotheses have been developed based on the idea that organizational justice will affect organizational cynicism;

*H3a: Distributive justice affects affective cynicism.*

*H3b: Distributive justice affects cognitive cynicism.*

*H3c: Distributive justice affects behavioral cynicism.*

*H3d: Procedural justice affects affective cynicism.*

*H3e: Procedural justice affects cognitive cynicism.*

*H3f: Procedural justice affects behavioral cynicism.*

*H3g: Interactional justice affects affective cynicism.*

*H3h: Interactional justice affects cognitive cynicism.*

*H3i: Interactional justice affects behavioral cynicism.*

When the employees' expectations are not met from the organization, they respond with slowing down work and arbitrary actions. Although this is explained by the norm of reciprocity, it causes deviant behaviors such as injustice and job slowdown (Gouldner, 1960). In addition, Hollinger et al (1992) state that employees who think that the organization is unfair act deviational like theft. Even at this point, Ambrose et al. (2002) states that injustice is the first reason in deviant behavior. Based on the idea that organizational justice will affect deviant behavior, the following hypotheses have been developed;

*H4a: Distributive justice affects interpersonal behavior.*

*H4b: Distributive justice affects organizational deviant behavior.*

*H4c: Procedural justice affects interpersonal deviant behavior.*

*H4d: Procedural justice affects organizational deviant behavior.*

*H4e: Interactional justice influences interpersonal deviant behavior.*

*H4f: Interactional justice affects organizational deviant behavior.*

The cynical attitude includes unmet expectations (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Cynic employees have the suspicion that the organization is not being honest with themselves and think that the organization is cheating on them (Dean et al., 1998) The employee perceives that the psychological contract between them is violated (Carberry et al., 2003) and this violation causes negative attitudes and behaviors towards the organization (Rousseau & Parks, 1993). Considering that negative attitudes that harm the organization and employees are also deviant behavior (Robinson & Bennett, 1995), Evans et al. (2010) found a positive relationship between cynicism and deviant behavior. Accordingly, following the hypothesis that organizational cynicism affects deviant behavior, the following hypotheses have been developed;



*H5a: Affective cynicism affects interpersonal deviant behavior.*

*H5b: Affective cynicism affects organizational deviant behavior.*

*H5c: Cognitive cynicism influences interpersonal deviant behavior.*

*H5d: Cognitive cynicism affects organizational deviant behavior.*

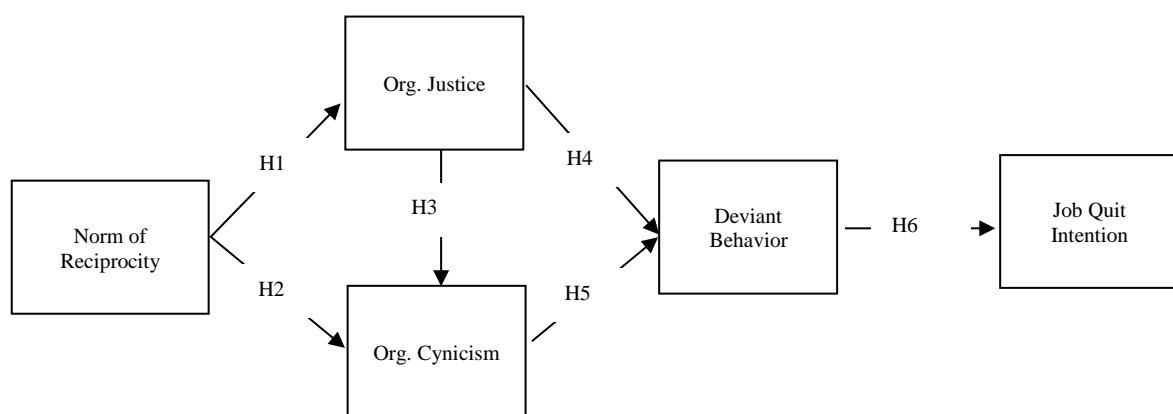
*H5e: Behavioral cynicism affects interpersonal deviant behavior.*

*H5f: Behavioral cynicism affects organizational deviant behavior.*

Thoms et al. (2001) state that there is a relationship between employees who will leave the organization and deviant behavior. According to the model they have created, the intention to quit will affect deviant behavior, but this is not supported. However, Thoms et al. (2001), following the hypothesis that deviant behavior will affect the intention to quit, in line with the suggestion that deviant behavior may also bring with it the intention to quit.

*H6a: Interpersonal deviant behavior affects intention to quit.*

*H6b: Organizational deviant behavior affects intention to quit.*



**Figure 1:** Hypothesized Research Model

## Methodology

Questionnaire technique was used to collect data in the research. The research was carried out in restaurants of various categories located in Antalya, Izmir, Muğla and Istanbul. 800 questionnaires were distributed in the study and 600 returned. Among these 590 surveys were suitable for data analysis.

## Scales

To measure the *norm of reciprocity*, scale developed by Wu et al. (2006) was used which consists of three dimensions in its original form. The original scale of the scale includes overall response, balanced response and negative response dimensions. However, since this dimension is particularly related to other concepts, only the general response dimension was preferred. The overall response size was measured in four expressions. *Organizational justice* is the scale created by Niehoff and Moorman (1993). The scale includes three dimensions: distributive, procedural, and interactional. Distributive justice has five, procedural justice has six, and interactional justice has nine, with a total of 20 items. Workplace deviancy was measured through a scale developed by Bennett

and Robinson (2000). *Deviant behavior* has two dimensions; organizational and interpersonal and is a total of 19 items. *Organizational cynicism* scale is the Turkish version of the scale translated by Karacaoğlu and İnce (2012) from the original by Brandes et al. (1999). There is a total of 18 items in the scale, three dimensions and six in each dimension. *The intention to quit* was created by Donnelly and Ivancevich (1975) and Singh et al. (1996) also used three item scale.

## Discussion

The aim of the present study is to test a model for explaining the relationship between organizational justice, organizational cynicism, deviant behavior and intention to quit with the reciprocity norm approach. According to the research result, the norm of reciprocity affects organizational justice and organizational cynicism; organizational justice influences organizational cynicism; organizational justice and organizational cynicism affect deviant behavior which also explains the intention to quit.

It is important to know that the norm of reciprocity will have different effects in different cultures, as stated by Gouldner (1960). The norm of reciprocity affects the highest level of procedural and interaction justice in organizational justice dimensions. In this sense, employees perceive the relationship between the organization fairly and in the implementation of the decision-making processes and decisions, together with the perception that the interests of both parties are protected in practices aimed at providing benefits between the organization and themselves. In this sense, justice should be considered for the protection of the interests of mutual parties.

Another result obtained in the research is the effect of organizational justice on deviant behavior. When an employee perceives injustice at any point within the organization, it tends to retaliate directly or indirectly to eliminate this injustice (Kreitner & Kinicki, 2004). When deviant behavior is considered as interpersonal and organizational (Robinson & Bennett, 1995), it was found that while interpersonal deviant behavior mostly results from distributive justice, organizational deviant behavior is affected by all three dimensions of organizational justice.

The effect of organizational cynicism on deviant behavior is another finding obtained in the study. In the negative attitudes that the employee will develop as a result of not meeting his expectations (Dean et al., 1998), it has been determined that behavior cynicism affects interpersonal and organizational deviant behavior more than other dimensions. Considering that this dimension of cynicism includes actions (Dean et al., 1998) and behaviors (Fitzgerald, 2002), in other words, it becomes tangible.

The last finding in the study is the effect of deviant behavior on the intention to quit. Although Thoms et al. (2001) stated that the intention to quit would trigger deviant behavior, but could not support Thoms et al. (2001), a reverse hypothesis developed in line with the proposal was supported. Accordingly, interpersonal deviant behavior affects intention to quit more than organizational deviant behavior. It is a process that develops with the intention to quit, job satisfaction and decrease in organizational commitment. This process is also affected by organizational factors and explains the intention to quit (You, 1992). For various reasons, which are organizational justice and cynical attitudes for the current work, it can be understood that the employee acting in deviant behavior is not satisfied with his job and can improve his intention to quit. If the employee has been in deviant behavior for a long time, the employee has not preferred to extend this process further and may consider leaving the job more convenient.