

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZM
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Betül KORMAZ ORHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR

KONYA 2017



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin

Adı Soyadı Betül KORKMAZ ORHAN

Numarası 144260001016

Ana Bilim / Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği

Programı Tezli Yüksek Lisans Doktora

Tezin Adı Otel İşletmelerinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Betül KORKMAZ ORHAN
	Numarası	144260001016
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR
Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma 14/02/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR		
Yrd. Doç. Dr. Mehmet D. İsmail		
Doç. Dr. Medet Sezgin		

ÖNSÖZ

Çalışmanın her basamağında bilgi ve önerisini esirgemeyen, görüş ve değerlendirmeleriyle yapmış olduğu katkılarından dolayı tez danışmanım Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR'a,

Tez çalışma sürecinde zor zamanlarımda destek olan, zamanını, emeğini ve arkadaşlığını esirgemeyen Arş. Gör. Seda Özdemir AKGÜL'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü nazımı çeken, desteğini ve ilgisini her zaman hissettiren eşim Mehmet ORHAN'a,

Araştırma anketlerinin uygulanması sırasında yardım eden otel yönetici ve personellerine teşekkür ederim.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Betül KORKMAZ ORHAN		
Numarası	144260001016		
Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği		
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR		
Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi		

ÖZET

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm düzeylerine etkisini incelemektir. Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde örgütsel sinizm, ikinci bölümde örgütsel adalet ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, uygulama kısmına ve çalışmanın amacına yönelik araştırma bulgularına yer verilmiştir. Veri toplamak için kullanılan anket tekniği; Konya ilinde faaliyet gösteren 16 adet üç yıldızlı, 12 adet dört yıldızlı, 3 adet beş yıldızlı otel işletmesinde ve 322 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket iki ölçekten ve üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler ilgili 7 soru, ikinci bölümde örgütsel sinizm ölçeğinin yer aldığı 14 soru ve üçüncü bölümde örgütsel adalet ölçeğinin bulunduğu 20 soru yer almaktadır. Araştırma otel işletmelerinin yiyecek-icecek, ön büro, kat hizmetleri, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve satış pazarlama departmanlarındaki çalışanlarla gerçekleştirilmiştir ve tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde *Mann Whitney U Testi*, *Kruskal Wallis Testi* ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet algılarında ve örgütsel sinizm düzeylerinde farklılıklar oluşmasına neden olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet, Otel İşletmeleri



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Betül KORKMAZ ORHAN		
Numarası	144260001016		
Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği/Turizm İşletmeciliği		
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR		
Tezin İngilizce Adı	The Effects of Organizational Justice on Organizational Cynicism in Hotel Enterprises		

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the impact of organizational justice perceptions on the organizational cynicism levels of the staff working in the hotel business. The study consists of 3 chapter: in the first chapter; conceptual information on organizational cynicism is included, in the second chapter; conceptual information about organizational justice is included, in the third chapter; research findings about the application part and the purpose of the study are included. The survey technique used to collect data was conducted in 16 three star hotels, 12 four star hotels and 3 five star hotels operating in Konya with 322 employees. The survey used in the research consists of two scales and three parts. There are 7 questions about the demographic characteristics in the first section, 14 questions about the organizational cynicism scale in the second section and 20 questions about the organizational justice scale in the third section. The research was conducted with employees in the food and beverage, front office, housekeeping, human resources, public relations and sales marketing departments of the hotel enterprises and data were collected based on non-random sample method. The collected data were analyzed in the SPSS statistical package program. Mann Whitney U Test, Kruskal Wallis Test and regression analysis were used in the evaluation of the data. As a result of the analysis of the data obtained as a result of the research, it was determined that the employees in the hotel enterprises had a negative effect on organizational cynicism levels of organizational justice perceptions. Also, it was determined that the demographics of the employees cause differences in organizational justice perceptions and organizational cynicism levels.

Key words: Organizational Cynicism, Organizational Justice, Hotel Operations

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. TURİZMİN TANIMI VE TURİZM İŞLETMELERİ	3
1.1. Turizmin Tanımı.....	3
1.2. Turizm Sektörü ve Turizm İşletmeleri.....	4
1.2.1. Turizm Sektörünün Tanımı ve Özellikleri	4
1.2.2. Turizm İşletmeleri.....	6
1.2.2.1. Ulaştırma İşletmeleri.....	8
1.2.2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	9
1.2.2.3. Seyahat İşletmeleri.....	9
1.2.2.4. Rekreasyon İşletmeleri.....	10
1.2.2.5. Konaklama İşletmeleri	10
1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	11
1.3.1. Otel.....	11
1.3.1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	12

1.3.2.	Motel	14
1.3.3.	Tatil Köyü.....	14
1.3.4.	Pansiyon	14
1.3.5.	Kamping	15
1.3.6.	Apart Otel.....	15
1.3.7.	Hostel	15
İKİNCİ BÖLÜM.....		16
2.	ÖRGÜTSEL ADALET.....	16
2.1.	Adalet Kavramı	16
2.2.	Adalet Unsurları	17
2.2.1.	Eşitlik	17
2.2.2.	Karşılıklık.....	18
2.2.3.	Rasyonellik.....	18
2.3.	Örgütsel Adalet.....	18
2.4.	Örgütsel Adaletin Boyutları	21
2.4.1.	Dağıtım Adaleti	22
2.4.2.	İşlemsel Adalet	24
2.4.3.	Etkileşim Adaleti	27
2.5.	Örgütsel Adalet Kuramları.....	28
2.5.1.	Reaktif İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik Kuramı).....	30
2.5.2.	Proaktif-İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik Kuramı).....	31
2.5.3.	Reaktif-Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç Kuramı).....	33
2.5.4.	Proaktif-Süreç Kuramı (Önlemsel Süreç Kuramı)	33
2.6.	Örgütsel Adaletin Sonuçları	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		38

3. ÖRGÜTSEL SINİZM.....	38
3.1. Sinizm Kavramı.....	38
3.2. Sinizmin Tarihçesi.....	40
3.3. Örgütsel Sinizm.....	42
3.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	43
3.3.1.1. Bilişsel Boyut.....	44
3.3.1.2. Duyuşsal Boyut.....	44
3.3.1.3. Davranışsal Boyut.....	45
3.3.2. Örgütsel Sinizm Türleri.....	45
3.3.2.1. Kişilik Sinizmi.....	46
3.3.2.2. İşgören Sinizmi.....	47
3.3.2.3. Mesleki Sinizm.....	48
3.3.2.4. Toplumsal Sinizm.....	48
3.3.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	49
3.3.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	50
3.3.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler.....	51
3.3.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	53
3.3.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları.....	55
3.3.4.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Açından Sonuçları.....	56
3.3.4.2 Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açından Sonuçları.....	56
3.3.5. Örgütsel Sinizmle Başa Çıkma Yöntemleri.....	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	63
4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	63
4.1. Araştırmanın Konusu.....	63
4.2. Araştırmanın Amacı.....	63
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
4.4. Araştırmanın Önemi	65
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	65
4.6. Araştırmanın Yöntemi	66
4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	66
4.8. Veri Toplama Aracı	66
4.9. Verilerin Analizi.....	67
4.10. Araştırmanın Güvenilirliği	68
BEŞİNCİ BÖLÜM	70
5. BULGULAR VE YORUM.....	70
5.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri	70
5.2. Otel İşletmelerine İlişkin Demografik Özellikleri.....	73
5.3. Demografik Özellikler-Örgütsel Sinizm İlişkisi	74
5.3.1. Çalışanların Cinsiyeti ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	74
5.3.2. Çalışanların Yaşları ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	75
5.3.3. Çalışanların Eğitim Durumu ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	76
5.3.4. Çalışanların Departmanı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	77
5.3.5. Çalışanların Deneyim Süresi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	78
5.4. Demografik Özellikler-Örgütsel Adalet İlişkisi	79

5.4.1.	Çalışanların Cinsiyeti ve Örgütsel Adalet İlişkisi	79
5.4.2.	Çalışanların Yaşları ve Örgütsel Adalet İlişkisi	80
5.4.3.	Çalışanların Eğitim Durumları ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	80
5.4.4.	Çalışanların Departmanı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	81
5.4.5.	Çalışanların Deneyim Süresi ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	82
5.5.	Otellerin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	84
5.6.	Otellerin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	84
5.7.	Değişkenler Arası Regrasyon Analizi (Örgütsel Adalet-Örgütsel Sinizm İlişkisi).....	85
	SONUÇ VE ÖNERİLER	87
	KAYNAKÇA	91
	EKLER	103
	Ek 1: Konyadaki Otellerin Tablosu.....	103
	Ek 2: Anket Formu	105
	ÖZGEÇMİŞ.....	107

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İşlemsel Adalet Kriterleri.....	26
Tablo 2: Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması.....	29
Tablo 3: Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırma Kriterleri	35
Tablo 4: Örgütsel Sinizm Türleri ve Yansımaları.....	50
Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları	68
Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları	69
Tablo 7: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler.....	71
Tablo 8: Otel İşletmelerine İlişkin Demografik Özellikler	73
Tablo 9: Örgütsel Sinizm-Cinsiyet İlişkisi.....	74
Tablo 10: Örgütsel Sinizm-Yaş İlişkisi	75
Tablo 11: Örgütsel Sinizm-Eğitim Durumu İlişkisi	76
Tablo 12: Örgütsel Sinizm-Departman İlişkisi	77
Tablo 13: Örgütsel Sinizm-Deneyim Süresi İlişkisi	78
Tablo 14: Örgütsel Adalet-Cinsiyet İlişkisi	79
Tablo 15: Örgütsel Adalet-Yaş İlişkisi.....	80
Tablo 16: Örgütsel Adalet-Eğitim Durumu İlişkisi.....	81
Tablo 17: Örgütsel Adalet-Departman İlişkisi.....	82
Tablo 18: Örgütsel Adalet-Deneyim Süresi İlişkisi.....	83
Tablo 19: Örgütsel Sinizmde Sahip Olunan Yıldız Sayısına Göre Farklılığı Tespit Etmek İçin Yapılan <i>Kruskal Wallis Testi</i> Sonuçları	84

Tablo 20: Örgütsel Adalette Sahip Olunan Yıldız Sayısına Göre Farklılığı Tespit Etmek İçin Yapılan <i>Kruskal Wallis Testi</i> Sonuçları	85
Tablo 21: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizim ve Alt Boyutları Üzerinde Etkisi İçin Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	86



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Turizm İşletmeleri Sınıflandırılması.....	7
Şekil 2: Örgütsel Adalet Boyutları.....	22
Şekil 3: Örgütsel Adalet Yansımaları.....	37
Şekil 4: Düşünce Davranış Süreci.....	43
Şekil 5: Örgütsel Sinizm Türleri.....	46
Şekil 6: Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	51



GİRİŞ

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve 1980'li yıllardan itibaren gittikçe ilerleyen bilgi teknolojileri, üretim sektöründen hizmet sektörüne kadar birçok alanda etkisini göstermiştir. Hizmet sektörü kapsamında değerlendirilen otel işletmeleri her ne kadar bu gelişmelerden faydalansa da emek yoğun yapısından dolayı insan gücünü ön planda tutmaktadır. Otel işletmesi bünyesindeki işgörenler, örgütün verimliliğinin artması ve rekabet avantajı sağlaması konusunda en önemli unsurdur. Örgüt için önemli bir kaynak haline gelen insan (emek, işgücü) faktörüne sahip olmak ve örgüt içerisinde kalıcı olmasını sağlamak son derece güçtür. Örgütteki birçok olumsuz tutum ve davranıştan kolayca etkilenebilen çalışanlar, kar amacı olan işletmeler için tehlikeli bir hale gelmektedir. İşletme bünyesindeki işgörenleri etkileyen her faktörün işletmeyi de etkileyeceği dikkat edilmesi gereken bir konudur.

İnsan doğası gereği kendini bir topluluğa ait hissetmek isteyen, bu şekilde güvende olduğuna inanan ve kendini yalnız hissetmeyen bir varlıktır. Bir topluluğa bağlanıp kendini yalnız kalmaktan kurtaran insan için ikinci aşama başlar; gözlemlemek. Bu gözleme sırasında insanların göz önünde bulundurdıkları en önemli kıstaslardan birisi de adalet olgusudur. Birey çevresinde meydana gelen olayların adil olup olmadığıyla ilgilenmeye ve karşılaştığı herhangi bir durumda adaletsizlik olduğuna inandığında psikolojik veya fiziksel olarak tepki vermeye başlar. Bağlı olduğu topluluk insan için ne anlam ifade ediyorsa, işgören için bağlı olduğu örgüt de aynı anlamı ifade etmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde adaletsiz bir durumla karşılaşan işgörenin farklı şekillerde tepkiler göstermeye başlayacağını ve bu durumun örgüt için yıkıcı zararlara sebep olabileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet, son zamanlarda örgüt içerisinde sık sık karşılaşılan bir sorun haline geldiği için kurumların ve işletmelerin çoğunun bu konuya ayrı bir önem verdiği görülmektedir. İşgörenler sürekli kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslarlar ve bunun sonucunda bir algı oluştururlar. İşgörenlerde oluşan bu algının örgütü nasıl etkilediği ve ne gibi zararlara sebep olduğu kurumun geleceği açısından son derece önemlidir. Adalet algısı yüksek olan işgören kendini işletmeye bağlı hisseder bu durum da örgüt içerisinde sağlıklı, verimli ve etkin bir çalışma ortamının oluşmasına

olanak sağlar. Bu durumda işgörenlerde oluşan memnuniyet ve mutluluktan örgütün de olumlu etikleneceğini söylemek mümkündür. Örgüt içerisinde kaynakların adil ve eşit şekilde paylaşılması, eşit sosyal hak ve özgürlüklere sahip olunması, terfi ve ödül gibi hakların verilmesinde ayırım yapılmaması işgörenlerde örgütsel adalet olgusunun doğru işlediği algısının oluşmasını sağlayacaktır.

Örgüt içerisinde adalet algısı düşük olan işgörende; işe yabancılaşma, örgüte güvensizlik, örgütsel bağlılığın azalması ve örgütsel sinizm gibi bazı olumsuz tutum ve davranışlar gelişir. Bu çalışmada örgütsel sinizm konusu ele alınmıştır ve işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesinde ne derecede etkili olacağı araştırılmıştır. Örgütsel sinizmin kurum içerisindeki çalışanların adalet algılarının düşük olması sonucunda ortaya çıktığı yani örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin bir tetikleyicisi olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sinizmin, örgüt içerisinde olumsuz bir hava oluşturmasının yanı sıra işgörenlerin iş tatminini, işe bağlılığını ve performans düzeylerini de olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen çalışmada; örgütsel sinizm ve örgütsel adaletle ilişkin literatür taraması yapılmış, örgütsel adaletle ve örgütsel sinizme etki eden faktörlerin belirlenebilmesi ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ölçülebilmesi için Konya’da faaliyet gösteren üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel sinizm düzeyleri araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TURİZMİN TANIMI VE TURİZM İŞLETMELERİ

1.1. Turizmin Tanımı

Turizm kelimesinin kökeni, Latince dönme hareketi anlamına gelen “tornus” sözcüğüne dayanmaktadır. Bu kelime zaman içerisinde İngilizce ve Fransızca gibi batı dillerine “tour” şeklinde geçmiştir. Tour kelimesinin anlamını ise; insanların seyahat etmesi, gezintiye çıkması ve geri dönmesi olarak açıklamak mümkündür (Olalı, 1984:15 ve Ağaoğlu 1991:24).

Birçok disiplin ve sektörle ilişki içerisinde olan turizm kavramını, bazı çalışmacılar endüstri olarak bazı araştırmacılar ise sistem olarak kabul etmektedir. Ekonomistlerin “endüstri” olarak, pazarlamacıların ise “pazar” olarak gördüğü turizmin bir tanıma sığdırılamamasının nedeni de farklı alanlarda çalışan araştırmacıların turizmi kendi alanlarının özelliklerine göre tanımlamalarıdır. Ekonomistler ve pazarlamacılar gibi çevre bilimciler turizmin çevresel özelliklerine dikkat çekerken, toplumbilimciler turizmin sosyolojik yönü üzerinde durmaktadır (Kozak, 2012:7).

Turizm, insanlarda meydana gelen psikolojik sebepler sonucunda ortaya çıkan; yer değiştirme ve uzaklaşma durumudur (Akat, 2000:3). Başka bir turizm tanımı ise; maddi kazanç amacı ve bir yerde kalıcı olarak yerleşme amacı olmadan, insanların sürekli ikamet ettikleri yerler dışında yaptıkları seyahat ve konaklama faaliyetleridir (Cooper vd., 2005:13).

Genel olarak turizm; insanların sürekli ikamet ettikleri yerler dışında, maddi kazanç sağlama amacı olmadan yaptıkları, en az yirmi dört saat süren (ya da bir gece konaklama), kalıcı olmayan seyahat ve konaklamalarından meydana gelen ekonomik ve sosyal özellikler barındıran ilişkiler bütünüdür (Usta, 2008:7). Bu tanımdan hareketle, herhangi bir seyahat ya da konaklamanın turizm olayına dahil olup olmadığının belirlenmesi için aşağıdaki ölçütlere uyması gerekmektedir (Kozak, 2012:6-7);

- Seyahatin sürekli ikamet edilen, çalışılan ve günlük ihtiyaçların giderildiği yerlerin dışında gerçekleşmesi,
- Konaklama esnasında çoğunlukla turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kullanılması,
- Konaklamanın kalıcı olmaması,
- Seyahatte herhangi bir gelir amacının olmaması.

1.2. Turizm Sektörü ve Turizm İşletmeleri

Turizm faaliyetlerinin temelinde insan unsuru bulunmaktadır. İnsanların gezme, eğlenme, dinlenme ve yeme-içme gibi istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi için hizmet veren işletmeler de turizm işletmeleri kapsamında yer almaktadır.

1.2.1. Turizm Sektörünün Tanımı ve Özellikleri

Turizm endüstrisi olarak da isimlendirilen turizm sektörünü; bireysel veya grup olarak seyahate çıkan kişilerin seyahatleri süresince istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretimi sağlayan, turizm ile doğrudan veya dolaylı ilgili tüm kişiler, ticari işletmeler, kurumlar ve örgütler olarak tanımlamak mümkündür (İçöz vd., 2002:2).

Bir başka tanıma göre turizm sektörü, turistlerin sürekli yaşadıkları yerlerden ayrılıp tekrar döneceği zamana kadar seyahatleri boyunca ihtiyaç duydukları konaklama, eğlenme ve yeme-içme gibi gereksinimlerini karşıladıkları alanların tümüdür (Kozak vd., 2014:38).

Turizmin çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olması turizm sektörünün de bu yapıya sahip olmasına neden olmuştur. Turizm sektörünü, çok yönlü ve karmaşık yapısı nedeniyle diğer sektörlerden ayıran özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kozak, 2012:51-53):

- Yüksek sabit sermaye yatırımı gerektirir: Örneğin; bir otel işletmesinin yapı olarak tamamlanması ve hizmete başlaması için yüksek miktarda maddi güç ve zaman gerekmektedir.

- 365 gün ve 24 saat faaliyet sunar: Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sundukları hizmetler bütün yıl sürer ve işletmelerin tatil günleri yoktur.
- Çoğunlukla hizmet üretilir ve satılır: Hizmet üretimi ve sunumu soyut bir özellik gösterdiği için müşteri memnuniyeti de soyut olarak gerçekleşir.
- Kalite kontrol konusunda sorun vardır: Sunulan hizmetlerin kalitesi ve niteliği, hizmetin üretimi sırasında birimler arasında farklılık gösterebileceği gibi tüketiciler arasında da farklılık gösterebilmektedir.
- Tüketici istekleri sık sık değişim gösterir: Turizm pazarındaki tüketicilerin tercihlerinin değişen moda ve zevk alışkanlıklarına göre sürekli değişmesi, sektörde yer alan işletmelerin de kısa ömürlü olmamaları için kendilerini yenilemeleri ve değiştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.
- Ürünler fiziksel ürünlerden farklı olarak pazarlanır: Üretilen hizmetler; görme, hissetme ve dokunma gibi yollarla değerlendirildiği için turizm ürünlerde kullanılan pazarlama yöntemleri fiziksel ürünlerde kullanılan pazarlama yöntemlerinden farklıdır.
- Emek yoğunudur: Turizm sektörü temelinde insan gücüne dayanır yani emek yoğun özelliindedir. Özellikle konaklama ve yeme-içme hizmeti sunan işletmelerde temel unsur insandır.
- Dağıtım sistemi tersine işler: Turizm sektöründe, tüketici yani turist ürünü satın alabilmek için üretim yerine gitmek zorundadır. Bu yüzden, turizm sektöründe kullanılan dağıtım kanalları, diğer dağıtım şekillerinin tersine bir özellik gösterir. Son yıllarda bilgi teknolojisindeki gelişimler tüketiciye evde internet üzerinden rezervasyon yapma gibi imkanlar sağlasa da, sektörün bu özelliğini değiştirebilecek güce sahip olduğunu söylemek mümkün değildir.

Turizm sektörü; hizmet sektörü olması, istihdam sağlaması, çeşitli ülkelerden insanların gelmesiyle kültür etkileşimi sağlaması ve ülkelerin gelişiminde katkıda bulunması gibi nedenlerden dolayı önemli bir sektör konumunda yer almaktadır (Didin ve Köroğlu, 2008:112).

1.2.2. Turizm İşletmeleri

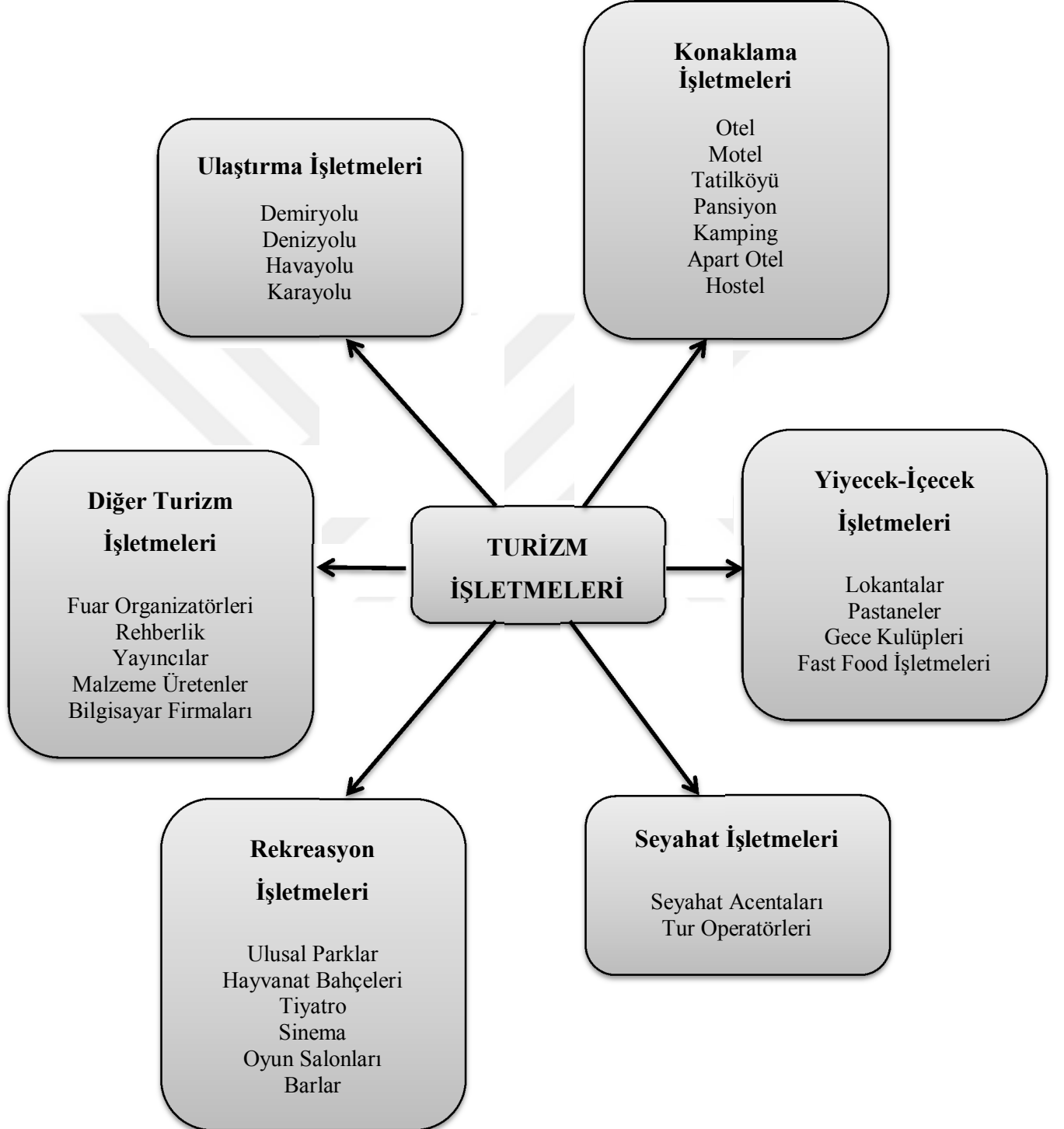
Turizm işletmeleri, çoğunlukla geçici süre için meydana gelen yer değiştirme hareketi sonucunda ortaya çıkan seyahat, konaklama ve buna bağlı diğer gereksinimlerin karşılanması için mal ve hizmet üreten pazarlayan ekonomik birimlerdir (Küçükaslan, 2007:105).

Başka bir tanıma göre ise turizm işletmeleri; turistik istek ve ihtiyaçların karşılanması için, üretim faktörlerini (doğal kaynak, sermaye, emek, girişimci) devamlı, bilinçli ve akla uygun şekilde tedarik eden, üretim faktörlerinden faydalanarak mal ve hizmet üreten pazarlayan ve finanse eden, kar elde etme amacı olan ekonomik birimlerdir (Oral ve Kurgun, 1997:1).

Bu tanımlar dikkate alındığında, turizm endüstrisinin karmaşık ve çok yönlü yapısı nedeniyle farklı özellikte işletme türlerinin oluştuğunu söylemek mümkündür. Turizm işletmeleri yerine getirdikleri fonksiyonları açısından şu şekilde sınıflandırılır (Küçükaslan, 2007:105):

- Ulaşım İşletmeleri
- Yiyecek-İçecek İşletmeleri
- Seyahat İşletmeleri
- Rekreasyon İşletmeleri
- Diğer Turizm İşletmeleri
- Konaklama İşletmeleri

Şekil 1: Turizm İşletmeleri Sınıflandırılması



Kaynak: Kozak, vd., 2014:47.

1.2.2.1. Ulaştırma İşletmeleri

Ulaştırma işletmeleri, turizm sektöründeki dinamik yapıyı oluşturmaktadır. Turistlerin yer değiştirme işlemleri sırasında kullanılan ulaştırma işletmeleri 4 ana gruba ayrılır (Kozak, 2012:57):

- **Demiryolu İşletmeleri:** Demiryolu işletmeleri, diğer ulaşım türlerindeki hızlı gelişim ve rekabet ortamı karşısında gerileme gösterse de, toplumsal ve ekonomik gelişme sağlayan, hızlı taşımaya olanak sağlayan ve sosyal turizmi oluşturan önemli bir ulaştırma türüdür. Araştırmalar, insanların güvenli ve ekonomik bir yolculuk için geçmişte olduğu gibi günümüzde de demiryolu işletmelerini tercih ettiğini göstermektedir.
- **Denizyolu İşletmeleri:** Denizyolu, geçmişte milletlerin gelişmişlik seviyelerini belirlemede önemli bir gösterge olmuştur. Günümüzde, kitle turizmini gerçekleştiren ve yüzen otel özelliğine sahip her türlü konfora ve kaliteye sahip olan kruvaziyer gemiler denizyolu işletmelerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Araştırmalar, turistlerin konfor ve dinlenme imkanı sağladığı için denizyolu işletmelerini tercih ettiğini göstermektedir.
- **Havayolu İşletmeleri:** Havayolu, özellikle 1950'lerden sonra, kitle turizminin ortaya çıkmasıyla önem kazanmaya başlamıştır. Bunun nedenini, kitle turizmi sonucunda ortaya çıkan ve bütünleştirilmiş bir seyahat türü olarak tanımlanabilen paket turların en aktif şekilde havayolu ile yapılmasıdır. Günümüzde insanlar hız, güvenlik ve konfor unsurları nedeniyle havayolu ulaşımını tercih etmekte, böylece tüm ülkeleri gezip görebilme imkanına sahip olabilmektedir.
- **Karayolu İşletmeleri:** Karayolu, insanların kısa mesafeli veya diğer ulaşım yollarıyla gidilmesi zor olan yerlerde kullanılan en eski ulaşım yoludur. Günümüzde insanların karayolu güvenliğinin artışı, rahat ve konforlu ulaşım araçlarının hizmete sunulması ve bireysel seyahat etme isteği gibi sebeplerden dolayı karayolunu tercih ettiği görülmektedir.

1.2.2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Konaklama işletmeleri içerisinde yer alan yiyecek-içecek departmanlarının da dahil olduğu yiyecek-içecek işletmeleri turizm sektörünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yiyecek-içecek işletmelerinin amaçlarını; müşterilerin istedikleri hizmeti ödemeye hazır oldukları fiyata sunmak, mevcut kapasiteye uygun yemek çeşitlerini en az maliyetle hazırlamak şeklinde sıralamak mümkündür (Olalı ve Timur, 1988:267).

Konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet veren işletmelerden bağımsız olarak çeşitli sınıflara sahip restoran işletmeleri ve fast-food işletmeleri de sektörde oldukça önemli bir yer oluşturmaktadır. Son zamanlarda bağımsız kuruluşlarda yeme-içme hizmeti konusunda farklı eğilimler ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Çeşitli ülkelerin yemek zevkini yansıtan etnik restoranları, yöresel lokantaları ve sağlıklı yemek hizmeti sunan restoranları bu gelişmelere örnek olarak göstermek mümkündür (Kozak, 2012:62).

1.2.2.3. Seyahat İşletmeleri

Seyahat işletmeleri, ürün ve tüketici arasındaki ilişkiyi kuran, turistik ürünü üreten veya aracı kuruluş olarak dağıtım yapan ve çeşitli örgütsel yapılardan meydana gelen ticari kuruluşlardır (Peköz ve Yarcın, 1997:6). Seyahat işletmeleri, çeşitli sektördeki işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri satın alıp ya da kiralayıp birleştirdikten sonra tüketiciye sunmaktadır (Küçükaslan, 2007:105).

Seyahat işletmelerini, sunmuş oldukları hizmetler ve gerçekleştirdikleri görevler açısından toptancı konumunda olan tur operatörleri ve perakendeci konumunda olan seyahat acentaları olarak iki sınıfa ayırmak mümkündür.

- **Tur Operatörleri:** Tüketici tarafından talep oluşmadan önce, ulaştırma, konaklama ve diğer tüm turistik hizmetleri bir araya getirerek gezi ve konaklama amacıyla seyahatler hazırlayan, tur düzenleyen ve bir ücret karşılığında potansiyel turistlere sunan işletmelerdir (Hacıoğlu, 2006:84). Tur operatörleri, konaklama şekli ve diğer hizmetlerin seçimini belirledikten sonra bu farklı ve karmaşık arz elemanlarını bir paket halinde birleştirebilmek

için faaliyet kapsamı, turun hazırlanıp pazarlanması ve yönetimi üzerinde yoğunlaşan işletmelerdir (Küçükaslan, 2007:110).

- **Seyahat Acentaları:** Tur operatörlerinin hazırladıkları paket turları belirlenmiş bir komisyon karşılığında satışa sunan, aynı zamanda paket turları hazırlayan ve satın alan insanları turun düzenlendiği destinasyonlar hakkında bilgilendiren aracı kuruluşlardır (Kozak, 2012:63). 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'na göre, seyahat acentaları üç gruba ayrılmaktadır (Hacıoğlu, 2006:39):

A grubu seyahat acentaları; her türlü seyahat hizmeti verme yetkisine ve aynı zamanda tur operatörlüğü yapma hakkına sahip olan acentalardır. Bu kapsamda A grubu seyahat acentaları; paket tur ve tur programı oluşturma, turizm niteliğinde konaklama, ulaştırma, eğlence ve gezi gibi hizmetler sunmakta ve bu hizmetleri kendileri pazarlayabilmektedir.

B grubu seyahat acentaları; uluslararası karayolu, denizyolu ve havayolu ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentalarının düzenlemiş oldukları turları satan acentalardır.

C grubu seyahat acentaları; sadece Türk vatandaşlarına yurtiçi turlar hazırlayan ve A grubu seyahat acentalarının kendilerine verecekleri hizmetleri yerine getiren acentalardır.

1.2.2.4. Rekreasyon İşletmeleri

Rekreasyonun kelime olarak anlamı, insanların boş zamanlarında, eğlence ve spor amacı ile gönüllü olarak katıldıkları etkinliklerdir (www.tdk.gov.tr). Bu açıklamaya göre rekreasyon işletmelerini; insanlara boş zamanlarını değerlendirmek, dinlenmek, eğlenmek ve tatmin sağlamak amacıyla hizmet sunan işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür (Kozak, 2012:63).

1.2.2.5. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri, turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve çeşitlenen, turistik mal ve hizmet üreten işletmelerdir (Mısırlı, 2002:18). Şener'e göre; insanların çeşitli sebeplerle yapmış oldukları seyahatler sonucunda, önce konaklama

sonra yeme-içme ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten bunun yanında insanlara psikolojik tatmin imkanı sunan ticari özellikli işletmelerdir (Şener, 2001:10).

Konaklama endüstrisi, turizm ve seyahat endüstrisini birleştiren önemli endüstrilerden biridir. Günümüzde çalışma saatlerindeki azalma, gelir artışı, ulaşım teknolojisinin gelişmesi ve küreselleşme gibi faktörler insanların seyahate olan eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu durum, seyahat ve turizm için önemli bir konumda olan konaklama işletmelerini daha da önemli bir hale getirmektedir (Emir ve Özgür, 2008:164).

1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm çekiciliklerini oluşturan işletmeler bölümünde yer alan konaklama işletmeleri, müşterilerin gecelemelelerini, yeme-içme ve eğlenme ihtiyaçlarını gidermelerini sağlamaktadır (Kozak vd., 2014:49).

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasını aşağıdaki gibidir:

1.3.1. Otel

Konaklama işletmelerinin en eskisi ve yaygın türü olan otel işletmelerinin zaman içerisindeki değişiminden dolayı birçok tanımına rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Otel, insanların seyahat ettikleri süre boyunca belirli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve alışılmış beslenme ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayabildikleri tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1993:25).

Diğer bir tanıma göre oteller, asıl işlevleri müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını gidermek olan ve aynı zamanda yeme-içme, eğlence ve spor gibi gereksinimler için tamamlayıcı veya yardımcı birimleri de kapsamında bulunduran işletmelerdir (Kozak vd., 2014:49).

Uluslararası Otel Sahipleri Birliği 1952 yılında otellerin sahip olması gereken özellikleri belirlemiştir (Aktaş, 2002: 25):

- Yönetim ve donanım özellikleriyle konukların ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikte olmalıdır,

- Konaklama hizmetinin yanı sıra yiyecek-içecek hizmeti de sunmalıdır,
- Hizmet sunduğu konuklar ile kısa süreli anlaşma yapmalıdır,
- Otelcilik endüstrisinde belirlenmiş olan maddi ve estetik ölçütlere uymalıdır,
- Müşteri kabul etmesini hiçbir etken değiştirmemeli,
- Müşterileri için ayırdığı odalarda bulunan banyo, tuvalet ve lavabo gibi alanlar sağlık koşullarına uygun olmalı,
- Teknik ve hizmet personeli gerekli sayıda ve donanımda olmalıdır.

1.3.1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri sundukları hizmetin amacına, faaliyet sürelerine veya büyüklüklerine göre sınıflara ayrılmaktadır. Türkiye’de ve dünyada otel işletmeciliğinin kabul gördüğü sınıflandırma şekli aşağıdaki gibidir (Kozak vd., 2014: 49-52):

Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri

Oteller konaklama ihtiyaçlarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır;

- **Kaplıca-kür otelleri;** turistlere kaplıca, çeşitli banyo kürü imkanı sağlayan tesisler şifalı suların bulunduğu yerlerde hizmet vermektedir ve konaklayanlara hem tedavi hem de dinlenme imkanı sağlamaktadırlar.
- **Sayfiye otelleri;** tatil merkezi konumunda olan oteller genellikle deniz, göl ve yayla gibi doğal turizm çekiciliği olan yerlerin yakınında kurulurlar.
- **Kongre amaçlı oteller;** kongre, seminer, konferans ve toplantı gibi hizmetler sunan bu otellerde aynı zamanda yüzme havuzu, oyun odaları ve dans salonları gibi aktivite hizmetleri de bulunmaktadır.
- **Dağ ve spor amaçlı oteller;** kış sporları yapmak, dağ havası almak, dinlenmek ve eğlenmek için seyahat eden turistlere hizmet sunan işletmelerdir.

Faaliyet Süresine Göre Otel İşletmeleri

- **Devamlı açık olan otel işletmeleri;** genellikle büyük şehir merkezlerinde bulunan oteller bütün yıl boyunca turistlere hizmet vermektedirler.
- **Mevsimlik açık olan otel işletmeleri;** deniz kıyısında ve kış sporu yapabilme olanağı bulunan yerlerde bulunan oteller yılın belirli aylarında hizmet vermektedirler.

Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri

- **Havaalanı otelleri;** uluslararası havaalanı yakınlarında kurulan oteller yolcu ve çalışanların kısa süreli konaklamalarını sağlamaktadır.
- **İstasyon otelleri;** otobüs ve demiryolu istasyonları yakınlarında kurulan oteller küçük ölçekli işletme yapısındadır.
- **Kent merkezindeki oteller;** konaklayanlara oda ve kahvaltı hizmeti sunan oteller genellikle turizm ve ticaret merkezlerinde kurulmaktadır.
- **Liman oteller;** liman şehirlerinde hizmet sunan otellerdir.

Büyükliklerine Göre Otel İşletmeleri

- **Küçük ölçekli otel işletmeleri;** 100 ve daha az oda sayısına sahip olan otellerdir.
- **Orta ölçekli otel işletmeleri;** 100 ve 300 arasında oda sayısına sahip olan otellerdir.
- **Büyük ölçekli otel işletmeleri;** 300 den büyük oda sayısına sahip olan otellerdir.

Mülkiyet Durumlarına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin başka bir sınıflandırma şekli de otel işletmelerinin mülkiyet durumuna göre sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırma şekli işletmenin sahiplik veya

kiralama durumu ve yönetim şekli gibi unsurlara göre özel ve kamu işletmeleri olarak bölümlendirilmektedir.

Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma şeklide müşterilerin gelir durumuna önem verilmektedir. Oteller uyguladıkları fiyat politikalarına göre ucuz oteller, orta gelir grubu oteller ve lüks otelle olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Hukuki Özelliklerine Göre Otel İşletmeleri

- **Belediye belgeli oteller:** Yerel yönetimler tarafından “nitelikli” ve “niteliksiz” olarak sınıflandırılan otellerdir.
- **Turizm işletme belgeli oteller;** Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın açılışına izin verdiği oteller yıldızlarına göre bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılmaktadır.

1.3.2. Motel

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre motel; yerleşim merkezleri uzağında, karayolları üzerinde veya yakın çevresinde kurulan, motorlu araçlarıyla yolculuğa çıkanların konaklama, yeme-içme ve dinlenme gibi gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan, en az 10 odaya sahip konaklama işletmeleridir.

1.3.3. Tatil Köyü

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre tatil köyü; doğal güzellikler içerisinde, konaklamanın yanı sıra eğlence ve spor gibi hizmetlerin de sağlandığı yaygın yerleşim yöntemindeki en az 60 odadan oluşan iki katlı işletmeleridir.

1.3.4. Pansiyon

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre pansiyon; konaklama işletmesi olarak planlanıp kurulan, konaklama yapanlara yemeklerini

kendilerinin hazırlayabilmesine olanak sağlayan, basit bir yönetim şekline ve en az 5 odaya sahip olan işletmeleridir.

1.3.5. Kamping

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre kamping; karayolları üzerinde veya çevresinde, şehir girişlerinde, doğal güzelliklere sahip yerlerde inşa edilen ve çoğunlukla turistlerin kendi imkanlarıyla konaklama, yeme-içme ve eğlenme gereksinimlerini karşılamasını sağlayan en az 30 ünitelik işletmeleridir.

1.3.6. Apart Otel

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre apart otel; konut olarak kullanılmaya müsait, turistlerin yeme-içme ihtiyaçlarını kendilerinin karşılaması için gerekli teçhizatlara sahip ve en az 10 üniteden oluşan otel statüsündeki işletmeleridir.

1.3.7. Hostel

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre hostel; gençlik turizmi ihtiyaçlarını karşılayabilecek, en az 10 odaya sahip, konaklama ve yeme-içme hizmetini sağlayan ya da müşterilerin kendi yemeklerini hazırlayabilecekleri teçhizata sahip olan işletmeleridir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Adalet Kavramı

Adalet tarih boyunca felsefeye, dine ve siyasete konu olan bir kavram olmuştur. Adaletin nasıl sağlanacağı konusunda ise tartışmalar yapılmış ve öğütlerde bulunulmuştur. Birçok bilimsel alana konu olan ve üzerinde tartışılan adalet; insan haklarını, düşüncelerini, özgürlüklerini korumak ve birey çıkarlarını güvence altına almak için kullanılan bir kavram olmuştur (Karaeminoğulları, 2006:8).

Toplum hayatında bireysel ya da toplumsal olarak herhangi bir olumsuz durumla karşılaşıldığında, bu durumun ekonomik, politik ve sosyal sonuçları da beraberinde getirmesi beklenmektedir. Aristo'dan beri ahlak felsefecilerinin çoğu, iyi bir hayat için insan haklarının ne kadar önemli olduğunu vurgulamışlar, politik felsefecileri ise yüzyılın başından beri toplum düzeni için bazı kurallar oluşturmaya çalışmışlardır (Yavuz, 2010:303).

Platon adaletin, toplum için bir araç ve erdem ölçüsü olduğunu savunmuş ve adaletin ancak bütün bireylere eşit şeyin verilerek gerçekleşebileceği düşüncesini benimsemiştir (Çakır, 2006:30). Düşünürlerin eski çağlardan beri ilgilendiği adalet, hak ve hukuka duyulan özlemden dolayı anlam birliğine varılamayan bir kavram olmuştur (Esener, 2002:52).

Türki Dil Kurumu (TDK)'na göre adalet, “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması”, “hak ve hukuka uygunluk”, “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkını verme” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2016). Çeçen (1975)'e göre ise adalet; hak ve hukukun gerçekleştirilmesidir ve hukukun en önemli kuralıdır.

Doğru ile yanlış arasındaki çizgi olarak kabul edilen adalet kavramı, kişisel veya toplumsal güç kullanımlarında anlam kazanmıştır ve hak kavramı ile birlikte kullanılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000:720). Genel olarak adalet; insanların

toplum içinde uyumlu bir şekilde yaşamaları için olması gereken bir zorunluluk olarak ifade edilmiştir (Esener, 2002:52).

Adalet kavramından bahsedebilmek için en az iki bireyin olması gerekmektedir çünkü insanların karar ve davranışlarında adil olup olmadıkları ancak diğer insanlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2006:31). Adalet anlayışının ortaya çıkmasının sebebi; hak edenin hakkını alamaması yerine hak etmeyenin hakkı olmayanı alması sonucu ortaya çıkan davranışların düzeltilmesi ve adaletsizliğin önlenmek istenmesidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:196-197).

2.2. Adalet Unsurları

Adaleti oluşturan unsurları; eşitlik, karşılıklık ve rasyonellik olarak üç başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.1. Eşitlik

Eşitlik ve adalet kavramları çoğunlukla birlikte kullanılmalarına rağmen içerik açısından birbirinden farklılıkları olan kavramlardır. Örgüt içerisinde her işgörene eşit davranışta bulunmak veya eşit ücret ödemek adil bir davranış biçimi olmamaktadır. İşgörenlerin aldıkları eğitim, üstlendikleri sorumluluklar, örgüte sağladıkları katkı eşit olmadığı zaman eşit ücretlendirme politikası veya eşit davranış şekli adil olmamaktadır. Benzer özellikte, benzer işler yapan işgörenlere de gerekçesi olmadan farklı ücret ve davranış politikası uygulanması da aynı şekilde adil olmayan bir davranış biçimidir (Güriz, 1994:23).

Eşitlik kavramını; “mutlak eşitlik” ve “nisbi eşitlik” olmak üzere iki başlıkta açıklamak mümkündür. Mutlak eşitlik; ayırım yapmadan tüm bireylere eşit pay ve hak vermektir. Nisbi (göreceli) eşitlik ise; bireyler arasında var olan farklı özellikler değerlendirilerek, bu ölçüye göre pay ve hak vermektir (Erdoğan, 1994:128).

Adalet kapsamında değerlendirildiğinde nisbi eşitlik, adil bir davranış şekli olarak görünmektedir. Mutlak eşitlik ise, bireyler arasında farklılık olmasına rağmen her bireye eşit davranılması gerektiğini savunduğundan adil bir davranış şekli olmadığını söylemek mümkündür.

2.2.2. Karşılıklık

Bireyler arasındaki ekonomik, toplumsal veya kişisel ilişkiler; takas (değişim) ilişkisine dayanmaktadır. İlişkilerin her düzeyinde verilenler ile alınanlar arasındaki değerlerin birbirine denk olması gerekmektedir. Denkliğin sağlanmadığı durumlarda taraflar arasında istismar söz konusu olmaktadır. İş ilişkilerinde de benzer durum söz konusudur; işgören göstermiş olduğu emeğin karşılığını örgütten aldığı zaman istismar edilmemiş ve dolayısıyla da örgütte adalet sağlanmış olmaktadır. Adalet algılarındaki uyumsuzlukları gidermek için belirli kurallar ve ilkeler çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir (Çakır, 2006:32-33).

2.2.3. Rasyonellik

Rasyonellik, kişisel düşünceler veya değerlendirmeler yerine; akla ve bilgiye dayalı verilere göre hareket etmeyi ifade etmektedir. Adalet kavramının açısından ise rasyonellik, bireye gösterilecek davranışın veya uygulanacak politikanın önceden belirlenmesi ve böylece bireyin keyfi davranışa maruz kalmasının önlenmesi anlamını taşımaktadır (Güriz, 1994:11).

Rasyonellik için dağıtım veya takas ilişkilerinde; tarafların hak ettiği ve payına düşen miktarın, bazı nesnel ölçütler ve kurallar belirlenerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu ölçüt ve kurallar aynı zamanda bireyin elde ettiklerinin değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır. Rasyonellik isteğe bağlı ve kurallara aykırı durumlara karşıtlığı ifade etmektedir. Örneğin; işgörenin alacağı ücretin veya ücretinde olacak artış kurallarının belirlenen ilkelere göre önceden karar verilmesi, işverenin isteğine göre ücretleri arttırmasını ya da azaltmasını önleyeceği için örgüt içerisinde adalet sağlanmış olacaktır (Çakır, 2006:33).

2.3. Örgütsel Adalet

İnsanlar genellikle çevrelerindeki olayların ne derece adil olduğunu değerlendirmekte ve karşılaştıkları adaletsiz durumlar karşısında çeşitli tepkiler vermeye çalışmaktadırlar. Bireylerin gündelik hayatlarındaki adalet algılarını değerlendirdikleri en önemli ortamlardan biri de zamanlarının çoğunu geçirdikleri işyerleridir. İşgörenler, aldıkları ücretin veya yöneticilerin tavrının ne kadar adil

olduğu, örgütteki ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı hakkında kendilerini sorgularlar ve elde ettikleri sonuca göre çeşitli tutum ve davranışlar belirlerler (Irak, 2004:26).

Nowakowski ve Conlon (2005)'e göre; örgütsel adalet Adams'ın 1965 yılında ortaya attığı Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır. İlk zamanlar sosyal psikoloji alanında kullanılan adalet kavramı elde edilen gelirlerin ve kazançların adil dağıtımı olarak açıklanmıştır. Folger (1986) ve Crosby (1976) Görelî Yoksunluk Kuramları örgütsel adalet araştırmalarının temelini oluşturmuştur aynı zamanda örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların yönlendirilmesini sağlamıştır (Irak, 2004:29).

Genel bir tanımla örgütsel adalet; işgörenin bağlı olduğu örgütteki uygulamalarla ilgili algıladığı adalettir (Greenberg, 1996:24). Bir başka deyişle; örgüt yönetiminin almış olduğu karar ve uygulamaların, işgörenler tarafından algılanma şekliyle ilgili bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005:75).

Moorman (1991) örgütsel adalet; bireylerin örgütlerindeki davranışların adil olup olmadığına nasıl karar verdiklerini ve bu kararların örgütü nasıl etkilediğini ilgilendiren bir kavramdır. Örgütsel adaleti, yöneticilerin örgütle ilgili aldıkları kararların ve uyguladıkları politikaların işgörenler tarafından olumlu algılanması olarak tanımlamak da mümkündür (İçerli, 2010:69).

Örgütteki adalet değerlendirilmesi işgörenin algısıyla yapılmaktadır. Örgütün işgörene ne kadar adil olduğu, işgörenin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğuyula alakalıdır. Örgütteki bu algısal yorumlar ilerledikçe tutuma dönüşmekte ve bireyin davranışlarını şekillendirmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014:115).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış araştırmalar genel olarak, örgüt içerisinde adil davranıldığı kanısında olan işgörenlerin örgüte ve işine yönelik olumlu düşüncelerde olacağını ve örgütün yararına tutumlarda bulunacağını göstermektedir (Barling ve Michelle, 1993:649). Sosyal bilimciler de bu araştırmalara paralel olarak; işgören tatmininin sağlanabilmesi ve örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgütsel adaletin gerekli olduğunu belirtmektedirler (Greenberg, 1990:399).

Örgütsel adalet; işgörenlerin görev paylaşımları, ücret seviyeleri, çalışma saatine uyma ve ödül dağıtımını gibi faktörlerle ilgili kararları değerlendirmesini kapsayan bir süreçtir (İnce ve Gül, 2005:76). Bu yüzden, örgütlerin uyguladığı ve örgütsel adalet kapsamında değerlendirilen işgörelere adil ücret politikası (Çakır, 2006:31), tüm çalışanlara eşit mesai gibi yöntemler işe bağlılığı ve güveni artırır.

Adalet kavramının işgörenler açısından önemini iki nedenle özetlemek mümkündür. İlki; işgörenlerin istedikleri kazanımlar ancak adil paylaşım ile elde edilebileceğinden, işgörenler için “adalet” kavramı kişisel çıkarları için en önemli araçtır. Diğer ise; adaletin taşıdığı simgesel değerle alakalıdır. Adalet taşıdığı anlamlardan dolayı, işgörenlerin örgüt içindeki itibarını güçlendirir ve saygınlığını korur (İçerli, 2010:69-70).

Örgütlerdeki kişiler arası ilişkiler ve örgüt-kışı ilişkileri kapsamındaki tüm faktörler örgütsel adaletin konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel adaletin işgörenlerin aklında olumlu yer alması örgütün diğer faaliyetlerini de olumlu etkilemektedir. İşgörenlerin bağlı oldukları örgüte katkılarının karşılığı olarak elde ettikleri kazanımlar, örgütün adil olup olmadığını belirlemektedir (Halis ve Akova, 2008:475-476).

Örgütsel adaletsizlik, insanların hayatlarındaki adaletsizlik algılarına dayalı bir disiplin olmasının yanı sıra, iş hayatlarındaki performanslarında ve faaliyetlerinde son derece önem teşkil etmektedir. Kamu veya özel sektör örgütlerinin adaletli yönetim anlayışında ve işgörenlerle eşit uzaklıkta olması, işgörenlerin bağlı oldukları örgüte ve yaptıkları işe karşı olumlu tutumlarda bulunmalarını, hedeflenen örgütsel iklimin de oluşmasını sağlamaktadır. (Tuna, 2013:1000).

Adalet, toplumdaki tüm insanların ve örgüt içerisindeki tüm işgörenlerin ortak bir kaygısıdır. Adalet sadece etkilenen taraf için endişe duygusu oluşturmamakta aynı zamanda etkileyen yani kararı veren yöneticilerin ve liderlerin de sorumluluk duygusuyla kaygılanmasına neden olmaktadır. Fakat bu kaygı, kararların kontrol edilmesini ve düzeltilmesine sebep olduğu için faydalı bir kaygıdır. Örgüt içerisinde yönetici ve işgörenlerde adaletsizlik kaygısının ortaya çıkış nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Halis ve Akova, 2008:475):

- Hak paylaşımında eşit davranılmaması,
- Örgüt politikalarının ve ilkelerinin tüm çalışanlar için ortak sorumluluğu ifade etmemesi,
- Örgüt içerisindeki tarafsız olmayan davranışlara işgörenlerin neden- sonuç ilişkisi kuramaması,
- Örgüt içi iletişim şeklinde tutarsızlık olması.

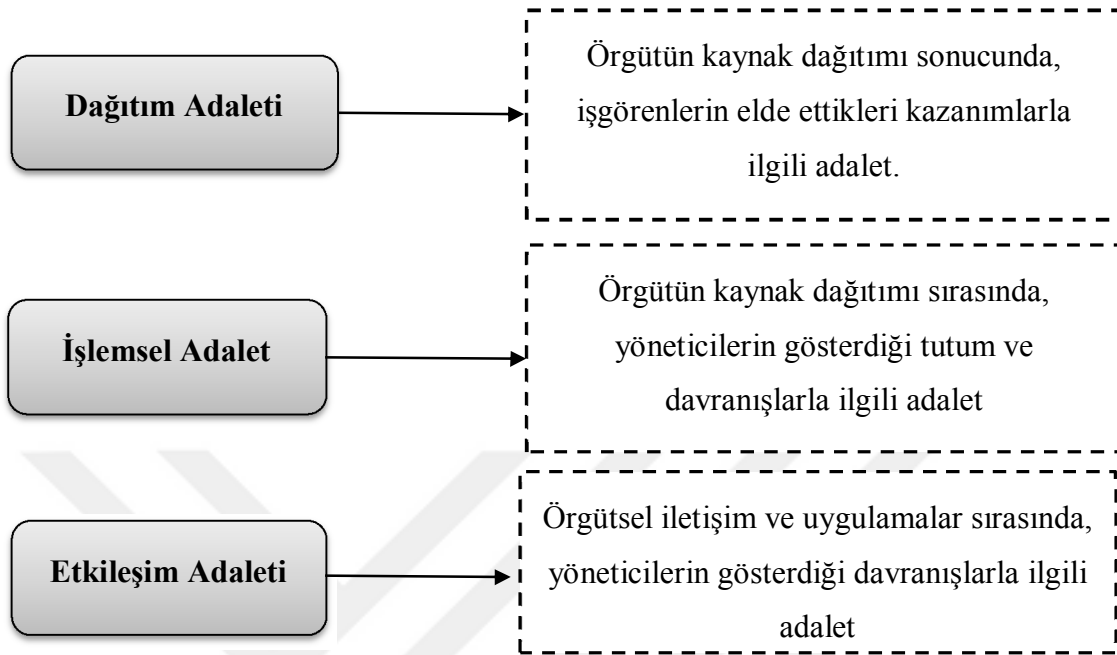
2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda görüş farklılıkları bulunduğu görülmektedir. Greenberg (1990) yapılan çalışmada örgütsel adalet; dağıtım adaleti ve işlemsel adaleti olmak üzere iki boyutta ele alınırken, Moorman (1991) ve Greenberg (2004) yapılan çalışmalarda; dağıtım adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütteki doğruluğun ve haklılığın muhafaza edilmesi için yöneticilere düşen bir görevdir. Örgütsel adaletin iki alt boyutu; dağıtım adaleti ve işlemsel adalettir. Dağıtım adaleti; işgörenlerin örgütten elde ettikleri kazanımlardaki adalet iken, işlemsel adalet; işgörene ödül dağıtımında kullanılan karar politikalarının adaletidir (İşcan, 2005:150).

Bu çalışmada örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ele alınacaktır.

Şekil 2: Örgütsel Adalet Boyutları



2.4.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda geliştirilen ilk boyut olan dağıtım adaleti, örgütsel adaletin de ilk başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Moorman, 1991:845). Dağıtım adaleti; işgörenlerin, örgütün istediği ve beklediği davranışları göstermeleri sonucu söz verilen ödüllerin verileceğinin garanti edilmesidir (İşcan, 2005:150).

Cohen (1987) dağıtım adaletini, örgütteki kaynakların belirli standart ve kurallara göre oranlanıp, örgütteki kişilere eşit olarak pay edilmesi şeklinde açıklamıştır. Moorman (1991)'e göre ise dağıtım adaleti; işgörenlerin, örgütten kazandıkları ile örgüt için verdikleri emekler, aldıkları sorumluluklar ve harcadıkları zaman gibi örgüte sağladıkları hizmetlerin karşılaştırılmasıdır.

Tanımlar incelendiğinde, dağıtım adaletinin; örgüt içerisindeki çalışanlara hak ettikleri maddi ve manevi kazanımların, eşit ve adil biçimde dağıtılması temeline dayandığını söylemek mümkündür.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni dağıtımsal adaletin temeli olarak kabul edilmektedir (Altıntaş, 2002:34). Bu teoride, işgörenler bağlı oldukları örgütteki

çalışmaları soucunda elde ettikleri kazanımlarıyla, diğer örgütte aynı pozisyonda çalışan işgörenlerin kazanımlarını kıyaslarlar ve sonuca göre bir tutum geliştirirler. İşgörenin örgüte karşı gerçekleştirdiği bu tutumun temelinde, örgütün bireye eşit ve adil davranmadığı algısı bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004:185).

Örgüt içerisinde dağıtımsal adaletin sağlanıp sağlanmadığını anlamak için işgörenlerin bazı olumlu inançlara sahip olması gerekir. Bu inançları şu şekilde sıralamak mümkündür (Halis ve Akova, 2008:461):

- İşgörenlerin, örgütteki mesleki yükselme kararlarının adil bir şekilde yapıldığına inanması,
- İşgörenlerin, yöneticilerin işe alım kararlarında objektif davrandığına inanması,
- İşgörenlerin, örgütteki ödül/ceza uygulamalarının açık ve dürüst bir şekilde yapıldığına inanması,
- İşgörenlerin bağlı olduğu örgütü diğer kurumlarla kıyasladığında, mesleki yükselme konusunda daha avantajlı olduğuna inanması,
- İşgörenlerin, örgütün ücret politikasının açık, dürüst ve ölçülebilir kriterlere göre yapıldığına inanması.

İşgörenler örgütlerinin adaletli olup olmadıklarını elde ettikleri kazanımlara göre algılayabilirler. Dağıtım adaletinin temeli, işgörenlerin dağıtılan kaynaklardan hak ettiğini aldığını düşünmesidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201).

İşgörenler, örgütlerine gösterdikleri çaba, almış oldukları eğitim, çalıştıkları süre ve performanslarıyla örgütteki kazançları ve kayıplarını kıyasladıklarında kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünebilirler. Bu durumda haksızlığa uğradığını düşünen işgörenin performansı düşer, işe karşı soğuma yaşar ve son olarak işten ayrılma kararı alır. Dağıtım adaletinde, kaynakların adil dağıtılmasının yanı sıra ödül ve cezanın da hak edene verilmesi önemlidir (Özdevecioğlu, 2004:185-186).

2.4.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalarda, önceleri örgütsel adaletin sadece dağıtımsal boyutu incelenmiştir. Çalışmalar ilerledikçe, işgörenlerin adalet algılarının meydana gelmesinde dağıtımsal adaletin tek başına yetersiz olduğu açıklanmış ve örgütsel adaletin ikinci boyutu olan işlemsel adalet boyutu bulunmuştur (Irak, 2004:29).

İşlemsel adaleti; ücret, çalışma saatleri ve terfi gibi işgörenleri etkileyen unsurların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve uygulanan politikaların adil olma derecesi olarak tanımlamak mümkündür (Doğan, 2002:72). Thibaut ve Walker (1975) işlemsel adaleti, işgörenlerin performanslarını etkileyecek kararların alınma şekliyle ilgili olan bir adalet algısı olarak açıklamıştır.

Dağıtım adaletinin işgörenlerdeki adaletle ilgili algının sadece bir boyutunu incelemesi üzerine yeni bir adalet boyutu olarak geliştirilen işlemsel adalet (Özdevecioğlu, 2004:186), prosedür adaleti veya işlem adaleti olarak da adlandırılmaktadır.

İşlemsel adalet, işgörenlerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımların adil olup olmamasının yanı sıra, karar alınma aşamasında adil bir tutum olup olmadığıyla da ilgilenmektedir. Dağıtımsal adalette sonuç önemliyken, işlemsel adalette sonuca gelene kadar olan süreç de önemli olmaktadır. Eğer örgütteki karar verme süreçlerinde adil bir uygulama yapılıyorsa, verilen karar da adil olacaktır (Baron ve Kreps, 1999:108).

İşlemsel adalet; işgörelere, kazanımların belirlenmesinde kullanılacak prosedürlere karar verilmesini içeren “ödül verme süreci” ne katılmaları için imkan sağlamaktadır (İşcan, 2005:150). Yüksek performans gösteren işgöreleri örgüte bağlamak ve motive etmek amacıyla uygulanan ödüllendirme sistemi, işgörelere göre örgütün elde ettiği kazanımlar için uyguladığı politikalarıdır (Halis ve Akova, 2008:476).

Leventhal (1980)'e göre; işgörenlerin işlemsel adalet algısını etkileyecek 6 tane kural bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:79):

1. **Tutarlılık Kuralı:** Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için uygulanan politikalarda, alınan kararların dağıtım adaletine uygun olması kuralıdır.
2. **Önyargılı Olmamak Kuralı:** Örgüt içerisinde alınan kararların uygulanması sırasında önyargılı değil objektif olma kuralıdır.
3. **Doğruluk Kuralı:** Örgüt içi iletişim sürecinde işgörenlere doğru ve tam bilgi verilmesi ve gerçekçi olma kuralıdır.
4. **Düzeltebilme (Esneklik) Kuralı:** Örgütte alınan bazı kararlara işgörenlerin itiraz edebilmesi ve kararları düzeltirebilme haklarının olması kuralıdır.
5. **Temsilcilik Kuralı:** İşgörenlerle ilgili alınacak kararlarda; işgörenlerin kendilerini temsil edebilecek birini seçmeleri, kararların seçilen temsilcilerle konuşulması ve süreçlere katılımın sağlanması kuralıdır.
6. **Etik Kural:** Örgütte özellikle dağıtım ve işleme ilgili alınacak kararlarda işgörenlerin etik değerleri ile aynı yönde davranılması kuralıdır.

İşlemsel adalet, işgörenlerin örgütteki algıladıkları tutum ve davranışlarla ilgilidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli hareket halinde olmasından dolayı işgörenlerin en sık karşılaştıkları adalet türü işlemsel adalettir. İşgörenlerin örgütte verimli çalışmaları ve örgütlerine bağlanabilmeleri için karşılaştıkları eylem ve davranışları, işlemsel adaletine uygun olarak değerlendirmelerinin sağlanması gerekmektedir (Tutar, 2007:101). Araştırmalar da işlemsel adaletin; örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Örgüt tarafından kararların adil ve eşit olarak alındığına inanan işgörenler, örgütlerine güvenirlere ve sadakat ile bağlanırlar. Araştırmacıların çoğu, işlemsel adaleti, dağıtım adaletinin oluşması için ön şart olarak görmektedir (Halis ve Akova, 2008:462).

Blader ve Tyler (2003), işlemsel adalete ilişkin dört bileşenli bir model geliştirmiştir. Bu modelde işlemsel adaleti; adaletin şekli ve adaletin kaynağı olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Adaletin şekli iki süreçten oluşmaktadır; kararlardaki nitelik ve davranışlardaki nitelik. Adaletin kaynağı ise, örgütün resmi kurallarından ve işgörenlerin örgütle ilgili deneyimlerinden oluşmaktadır.

İşgörenlerin işlemsel adalet algıları örgütsel davranış sırasında ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, üstlerinin kararları sonucunda ortaya çıkan bir işlemi değerlendirme aşamasında öncelikle davranışı algılamakta daha sonra da algıları doğrultusunda bir tutum belirlemektedirler. Eğer işgörenlerin bu algıları olumlu ise, iş tatmini ve işe bağlılıkları artmaka; olumsuz ise, motivasyonları ve performansları düşmektedir (Tutar, 2007:100).

İşgörenler işlemsel adalet algılaması sırasında bir takım kıstasları dikkate alırlar. Bu faktörleri Greenberg (2009)'a göre aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: İşlemsel Adalet Kriterleri

Kriter	Tanım
Karar Aşamasında Söz Hakkı	İşgörenlerin gelişebilmeleri için örgüt içerisinde kendini ilgilendiren kararlarda söz sahibi olması gerekmektedir.
Kararların Uygulanması Aşamasında Tutarlılık	Adaletli olunması için, karar verme aşamasında kullanılan kurallar tüm işgörenler için eşit şekilde uygulanmalıdır.
Kararlarda Doğru Bilgi Kullanımı	Adaletli kararlar güçlü ve doğru bilgi temeline dayandırılmalıdır.
Kararlarda Hatayı Düzeltme Fırsatı	Adil ve dürüst şekilde alınan kararlar, hata yapıldığında hızlı şekilde düzeltme fırsatı veren uygulamalar olmalıdır.
Kararları Önyargıya Karşı Koruma	Karar veren bireylerin sonuçları yanılma ve değiştirme fırsatı olmamalıdır.

Kaynak: Greenberg, 2009:45.

2.4.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986)'a göre etkileşimsel adalet, örgütle ilgili işlemsellerin uygulanması esnasında işgörenlerin karşılaştığı tutumlarla ilgili adalet algısıdır. Başka bir deyişle etkileşim adaleti; işgörenlerle yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algısıdır (Özdevecioğlu, 2003:79).

Etkileşim adaletinde işgörenlerle örgüt yöneticileri arasındaki iletişim ve bu iletişimi işgörenin nasıl algıladığı önemlidir. Colquitt vd. (2001)'e göre, etkileşim adaleti; işgörenlerin örgütte elde ettikleri kazanımlarının belirlenmesinde ve dağıtılmasında sorumlu olan yöneticilerin, bu süreç boyunca çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranıp davranmadığıyla ilgilidir.

İşlemsel adaletin açılımı olarak nitelendirilen etkileşim adaletinin; kişiler arası etkileşim adaleti ve bilgilendirme adaleti olmak üzere iki yönü vardır. Kişiler arası etkileşim adaleti; örgüt içerisinde yöneticilerin ve işgörenlerin birbirlerine karşı saygılı ve nazik davranmalarıdır. Bilgilendirme adaleti; yöneticilerin işgörenleri örgütsel konularda bilgilendirmeleri, işgörenlerin çıkarlarını korumaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymalarıdır (Tutar, 2007:99).

Örgüt içerisindeki yönetici-işgören ilişkisine büyük bir etkisi olan etkileşim adaletinin, işgören tarafından olumlu algılanması gerekmektedir. Çalışanların karar verilme sürecinde de adaletli bir yönetim olduğu inancına sahip olması dört kural ile mümkündür (Kwak, 2006:10):

- Saygılı olmak: Çalışanlara karşı kibar, nazik ve saygılı davranmaya önem vermek,
- Açıklayıcı olmak: Karar sürecinde çalışanlara açıklamalar yapmak ve gerekçeler sunmak,
- Uygunluk: Çalışanlara karşı yanlış söylem ve ifadelerden kaçınmak,
- Açık sözlülük: İletişimde samimi, dürüst davranmak ve yalan söylememek.

Greenberg (1993)'e göre saygılı olmak ve uygunluk kuralları kişiler arası adalet, açıklayıcı olmak ve açık sözlülük kuralları ise bilgisel adalet kapsamındadır. Kişiler arası adalet; kararları alan yöneticilerin bu kararları işgörenlere nasıl söylediği ile ilgili olan adalet, bilgisel adalet; kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım sürecinde işgörenlerle olan açık saygılı ve doğru bilgi verilmesiyle ilgili olan adalettir (Çolak ve Erdost, 2004:60).

Etilişim adaleti, işgörenlerin alınan kararlara saygı duymasını ve örgüte güvenmesini sağlar. Kararların alınma sürecinde de örgütüne güvenen çalışan, beklemediği bir sonuçlar karşılaşmamış olur. Karar verme sorumluluğu olan yöneticilerin, işgörenlere karşı açık ve net olması, işgörenlerle iletişimde saygılı ve kibar olması etkileşim adaleti algısında son derece önem arz etmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kaliteli hizmet algılamasında örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal boyutunun yanı sıra etkileşimsel boyutu da büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde olumsuz etkileşim adaleti uygulamaları personeli dolayısıyla da misafirleri etkilemektedir. Otel işletmelerinde personelin misafirlerle olan ilişkilerinde güler yüzden ve yardım severlilikten uzak olması, konukların işletmenin hizmet sunumunu değerlendirmesinde büyük bir etken olmaktadır. Otel işletmelerinde misafir olarak görülen müşterilerin işletmeyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olması, işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Bu yüzden, örgüt içerisinde etkileşimsel adaletin sağlanması ve örgütsel adaletle ilişkin politikaların uygulanması hem işgörenler hem de misafirler yani müşteriler için oldukça önemlidir (Halis ve Akova, 2008:477).

2.5. Örgütsel Adalet Kuramları

Greenberg (1987)'e göre örgütsel adaletin kuramsal temelleri; reaktif içerik (tepkisel içerik), proaktif içerik (önlemsel içerik), reaktif süreç (tepkisel süreç) ve proaktif süreç (önlemsel süreç) olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bu kuramları; Adams Eşitlik Kuramı, Leventhal Adalet Yargısı Kuramı, Thibaut ve Walker Prosedür Adalet Kuramı ve Leventhal, Karuze ve Fry Dağıtım Tercihi Kuramı ile ilişkilendirmiştir.

Tablo 2: Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması

Reaktif- Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif (Tepkisel)	Reaktif İçerik Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif (Önlemsel)	Proaktif İçerik Adalet Yargısı Kuramı (Leventhal (1976,1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987:10.

Reaktif kuramlar; işgörenin örgütteki adaletsiz uygulamalara karşı gösterdiği kaçma girişimlerine ve gösterdikleri tepkilere yoğunlaşırken, proaktif kuramlar; çalışanların örgüt içerisinde adaleti sağlamak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlara, adil bir ortamın sağlanması için gösterilen çabalara yoğunlaşmaktadır. Örgütsel adaletin süreç kuramları; işgörenlerin örgütten elde ettikleri kazançların nasıl ve neye göre belirlendiğiyle ilgilenirken; içerik kuramları; işgörenlerin elde ettiği kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:9-10).

2.5.1. Reaktif İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik Kuramı)

Reaktif-İçerik Kuramları, işgörenlerin adil olmayan davranışlar karşısında bireysel olarak nasıl tepki verdikleriyle ilgilenen kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adalet ile ilgili en çok bilinen teoriler bu kategoriye dahil olduğu için, araştırmacıların da ilgilendiği bir kuram olmuştur. Bu teoriler; Homans (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams (1965) Eşitlik Kuramı ve Walster vd. (1973) Eşitlik Kuramı'dır. Bu teoriler, formülleştirmelerinde birçok farklılıkları olmasına rağmen yönetimlerinde önemli bir ortak nokta paylaşmaktadırlar. Bu ortak nokta; işgörenlerin adil olmayan durumlarda ve ilişkilerde, olumsuz duygularını kesin bir şekilde göstererek tepkilerini belli etmeleridir. Teorilerin bu yönü de, reaktif içerik teorisi kapsamında değerlendirilmelerini sağlamaktadır. Reaktif içerik teorileri; işgörenlerin adil olmayan ödül ve kaynak dağıtımına nasıl tepki verdikleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Greenberg, 1987:11).

Homans (1961) Dağıtım Adaleti Kuramında; kaynakların dağıtımında eşit davranmanın adalete değil adaletsizliğe neden olduğunu, dağılımın eşitliğe göre değil denklığe göre yapılması gerektiğini savunmuştur. Bu bakış açısına göre dağıtım denklığı; işgörenlerin örgütteki iş durumu ve konumuna göre dağıtım yapılmasıdır. Homans bu görüşüne ek olarak, işgörenler örgütlerinden sadece maddi kazançlar değil ayrıca manevi ve sosyal kazançlar da elde ettiğini ve dağıtım adaletinin bu boyutlarıyla da değerlendirilmesi gerektiğini açıklamıştır (Çakır, 2006:35).

Adams (1965) Eşitlik Kuramına göre; işgören örgüte olan katkısıyla örgütten elde ettiği kazanımları oranlayıp başka bir işgören ile karşılaştırır. Eğer oran eşit olursa, işgören örgütünün adil olduğunu düşünür. İki oranın farklı olması durumunda ise, işgören örgütün adaletsiz bir dağılım yaptığını düşünür (İçerli, 2010:72). Bu kurama göre, işgörenin örgüte olan katkılar; iş alanındaki tecrübeleri, iş için harcadıkları zaman, sahip oldukları kabiliyetleri, çabaları ve bilgileri gibi işe yarar sağlayan verilerdir. İşgörenin örgütten elde ettiği kazanımlar ise; mevki, işle ilgili yüksek bir pozisyon, ücret/prim, kişisel gelişim imkanları ve sosyal yardımlar gibi çıkarlardır (Eroğlu, 1998:288).

Walster vd. (1973) Eşitlik Kuramı, Adams Eşitlik Kuramına alternatif olarak ileri sürülmüştür. Bu kurama göre, adaletsizliğin ve eşitsizliğin iki türü bulunmaktadır; gerçek eşitlik ve psikolojik eşitlik. Gerçek eşitlik; işgörenin kendi elde ettiği kazanımların veya katkıların değiştirilmesi ile oluşturulur, psikolojik eşitlik ise; işgörenin kazanımlarına veya katkılarına olan algısını değiştirerek veya bozarak oluşturulur (Colquitt vd., 2005:17).

Walster vd., (1973) Eşitlik Kuramı, dört temel görüş üzerine oturtulmuştur (İçerli, 2010:72):

1. İşgörenler, elde ettikleri kazanımları en üst seviyeye çıkarmaya çalışacaklardır.
2. Gruplar, üyeleri arasında kazanımları eşit paylaşırabilmek için onaylanmış bir sistem geliştirerek, ortak ödülü en üst seviyeye çıkarabilir ayrıca gruplar; diğer üyelere eşit davranmayanlara ceza, eşit davrananlara ise ödül verme işlemi uygulayacaklardır.
3. İşgörenler kendilerine eşit ve adil davranılmadığını düşündükleride strese kapılacaklardır, bu düşünce arttıkça işgörenin stres seviyesi de yükselecektir.
4. Kendilerine eşit ve adil davranılmadığını düşünen işgörenler, eşitliği ve adaleti tekrar kurmak için stresi yok etmeye çalışırlar.

2.5.2. Proaktif-İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik Kuramı)

Reaktif-içerik kuramları, kazanım dağıtımındaki adalete ve adaletsizliğe karşı işgörenlerin göstermiş oldukları tepkilerle ilgilenirken; proaktif-içerik kuramları, işgörenlerin kazanımlarının dağıtımında adilliğin sağlanması için gösterilen çabalarla ilgilenmektedir. Bu kuramın oluşmasına neden olan en önemli kuram Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramıdır (Greenberg, 1987:12).

Leventhal (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramına göre, dağıtım sorumluluğu olan yöneticiler kaynak dağıtımını yaparken performansı arttırmak için, standart bir dağıtım kuralına uymamaktadır ve duruma göre dağıtım politikasını değiştirebilmektedir. İşgörenlere ödülleri sık aralıklarla ve eşit olarak dağıtan yöneticinin beklentisi, işgörenlerin iş tatmininin sağlanması ve bunun örgüte olumlu

bir şekilde yansması yönündedir. Örgüt içerisinde yüksek performans gösteren işgörelere ve düşük performans gösteren işgörelere, örgüte katkıları arasındaki fark dikkat edilmeden, eşit ödül dağıtımını yapılabilmektedir. Yöneticiler, ödül dağıtımını konusunda gizli bir davranış sergilediklerinde; düşük performans gösteren işgörelerin ödüllerini daha düşük bir seviyede tutacaklardır. Yöneticilerin gizli bir politika izlemeleri, ödül dağıtımını konusunda daha serbest olmalarına ve inisiyatif kullanmalarına neden olmaktadır. Ödül dağıtımını konusunda açık bir politika izlendiği takdirde ise, kötü performans gösteren işgörelere arasında memnuniyetsizlik ve örgüte karşı saldırgan tutumlar oluşmaktadır (İçerli, 2010:75).

Leventhal Adalet Yargı Kuramının araç odaklı yaklaşımına göre daha ahlaki olan Lerner (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, proaktif-içerik kuramlarına dahil edilebilecek bir diğer kuramdır. Lerner (1982)'e göre; işgörelerdeki adalet duygusunu, örgütün karını en üst seviyeye çıkarması için bir araç olarak görmesi gerçek olmayacak bir hayaldir. Dağıtım, orana göre eşitlik uygulaması yerine dört ilkeye göre yapılmaktadır (Greenberg, 1987:13):

- a. Rekabet İlkesi: Dağıtım işgörelere performansına dayandırılmasıdır
- b. Eşitlik İlkesi: Dağıtım işgörelere arasında ayırım olmadan yapılmasıdır.
- c. Denklik İlkesi: Dağıtımın göreceli katkılara göre yapılmasıdır.
- d. Marksist Adalet İlkesi: Dağıtımın işgörelere ihtiyaçlarına göre yapılmasıdır.

Lerner Adalet Güdüsü Kuramı, dağıtım kararlarının işgörelere ve yönetici arasındaki ilişkiye göre değiştiğini öne sürmektedir. Yöneticiler dağıtım kararı verme aşamasında, yakın ilişkilerde oldukları işgörelere ihtiyaçlarını ve önceliklerini dikkate alacakları beklenirken; mesafeli ilişkilerde oldukları işgörelere eşitlik normuna göre değerlendirmesi beklenmektedir (Yürür, 2005:118).

İki kuramın da öne sürdüğü görüşler arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen; iki kuram da, çeşitli şartlarda ve tahminlerde mükafatların dağıtımıyla ilgili birbirine benzeyen önermeler sunmaktadırlar. Her iki kuram da ödül dağıtımında nasıl karar verildiğiyle ilgili olduğundan, proaktif-içerik kuramları olarak vasıflandırılmaktadırlar (Greenberg, 1987:13).

2.5.3. Reaktif-Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç Kuramı)

Greenberg (1987) sınıflandırdığı Adalet Kuramlarından birisi de Reaktif-Süreç Kuramıdır. Karar alma aşamasında kullanılan yöntemlerin adilliğiyle ilgilenen bu kuram, hukuk temellerine dayanmaktadır (Söyük, 2007:41).

Karar almak için kullanılan adalet süreçleri üzerine odaklanan süreç teorilerinin, karar sonuçlarının adaletine odaklanan içerik teorilerinden farkı bariz bir şekilde görünmemesine rağmen; durum farklıdır. Süreç kuramları farklı düşünceye ait bir geleneğe ve hukuka dayanmaktadır. Thibaut ve Walker (1975) Prosedür Adalet Kuramı, bireylerin karar aşamasında yardım almak için kullandıkları yöntemlerle ilgili reaksiyonları incelemektedir. Prosedür Adalet Kuramına göre; verilen kararların sonucu olumlu ya da olumsuz da olsa, kullanılmış olan prosedürler süreç kontrolüne dahil edildiği sürece karar sonuçları adil olarak değerlendirilmektedir. (Greenberg, 1987:13-14).

Thibaut ve Walker (1975) Prosedür Adalet Kuramına göre, iki tane muhalif taraf ve bir tane de araya giren taraf bulunmaktadır. Çözüm sürecinin iki adımı bulunmaktadır; birinci adım, kanıtların sunulduğu süreci içerirken ikinci adım, sunulan kanıtların çözüm aşamasında kullanıldığı süreci içermektedir. Çözüm için kullanılacak verilerin veya delillerin denetlenmesi “süreç kontrolü”, çözümün belirlenmesi için kullanılacak olan kararın kontrol edilmesi de “karar kontrolü” olarak açıklanmıştır (İçerli, 2010:76).

2.5.4. Proaktif-Süreç Kuramı (Önlemsel Süreç Kuramı)

Örgütler; belirlenen bir takım hedefleri ve amaçları gerçekleştirmek için kurulan, içerisinde de bir takım faaliyetlerin ve yöntemlerin bulunduğu yapılardır. Yöneticiler, örgüt içerisindeki çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve örgütün belirlediği amaçlara odaklanabilmeleri için bahsi geçen faaliyet ve yöntemleri adaletli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Tutar, 2007:101).

Örgüt içerisinde adaletli bir yönetimin sağlanması esasına dayanan örgütsel adalet kavramının bir diğer kuramı; Proaktif-Süreç Kuramıdır. Bu kuram, örgütte

adaletli uygulamaların oluşturulabilmesi için kullanılması gereken yöntemleri araştırmaktadır (İçerli, 2010:77).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı, Proaktif-Süreç Kuramı kapsamında değerlendirilmektedir. Kuram, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı'nın geliştirilmiş bir modelidir. Kuram, dağıtımın nasıl yapılacağı işe ilgili yöntemlerle ilgilendiği için, proaktif-süreç kuramları kapsamında değerlendirilmektedir. Çatışmaların çözümü için geliştirilen yöntemlerle ilgilenen reaktif-süreç kuramlarının aksine, proaktif süreç kuramları dağıtımın yapılacağı yöntemlerle ilgilenmiştir. Yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamada hangi yöntemlerden faydalanacağı Dağıtım Tercihi Kuramı kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır (Greenberg, 1987:14).

Dağıtım Tercihi Kuramı yöneticiye, örgütsel adaleti sağlamak için amaçlarına ulaşmasında gerekli olan yöntemleri göstermektedir. Bu yöntemler sekiz tane özelliği olduğu açıklanmaktadır (Yürür, 2005:121):

- İşgörenlere karar verecek kişileri seçmeleri için imkan sağlanması,
- Çelişkili olmaması,
- Doğru bilgilere dayalı olması,
- Karar verme otoritesinin yapısını tanımlaması,
- Kişileri peşin hükümlere karşı koruması,
- Kişilerin bilgilenmesini sağlaması,
- Yöntemlerde değişimlere olanak sağlaması,
- Genel olarak ahlak ve etik ölçülere uyması.

Tablo 3: Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırma Kriterleri

Kuram Tipi	Kuramı Açıklayan Sorular
Reaktif İçerik Kuramı	İşgörenler adaletsiz kazanımlara/ücretlere karşı nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik Kuramı	İşgörenler kazanımların/ücretlerin adil olması için nasıl davranırlar?
Reaktif Süreç Kuramı	İşgörenler adil olmayan politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki verirler?
Proaktif Süreç Kuramı	İşgörenler politikaların veya prosedürlerin adil olması için nasıl davranırlar?

Kaynak: Greenberg, 1987:16

2.6. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Greenberg (1990)'a göre örgütlerin varlıklarını uzun dönem sürdürmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri; örgüt içerisinde adaletli bir politika uygulayıp uygulanmadıklarıyla yakından ilgilidir. İşgörenlerin örgütsel adalet ile ilgili algıları örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını belirlemektedir.

İşgörenlerin davranışları, mevcut durumları algılama şekillerine göre değişiklik gösterir. Bu sebeple, işgörenlerin örgütün adil olup olmadığıyla ilgili algıları örgütsel adaletin ve neden olduğu sonuçların ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (İşcan, 2005:150).

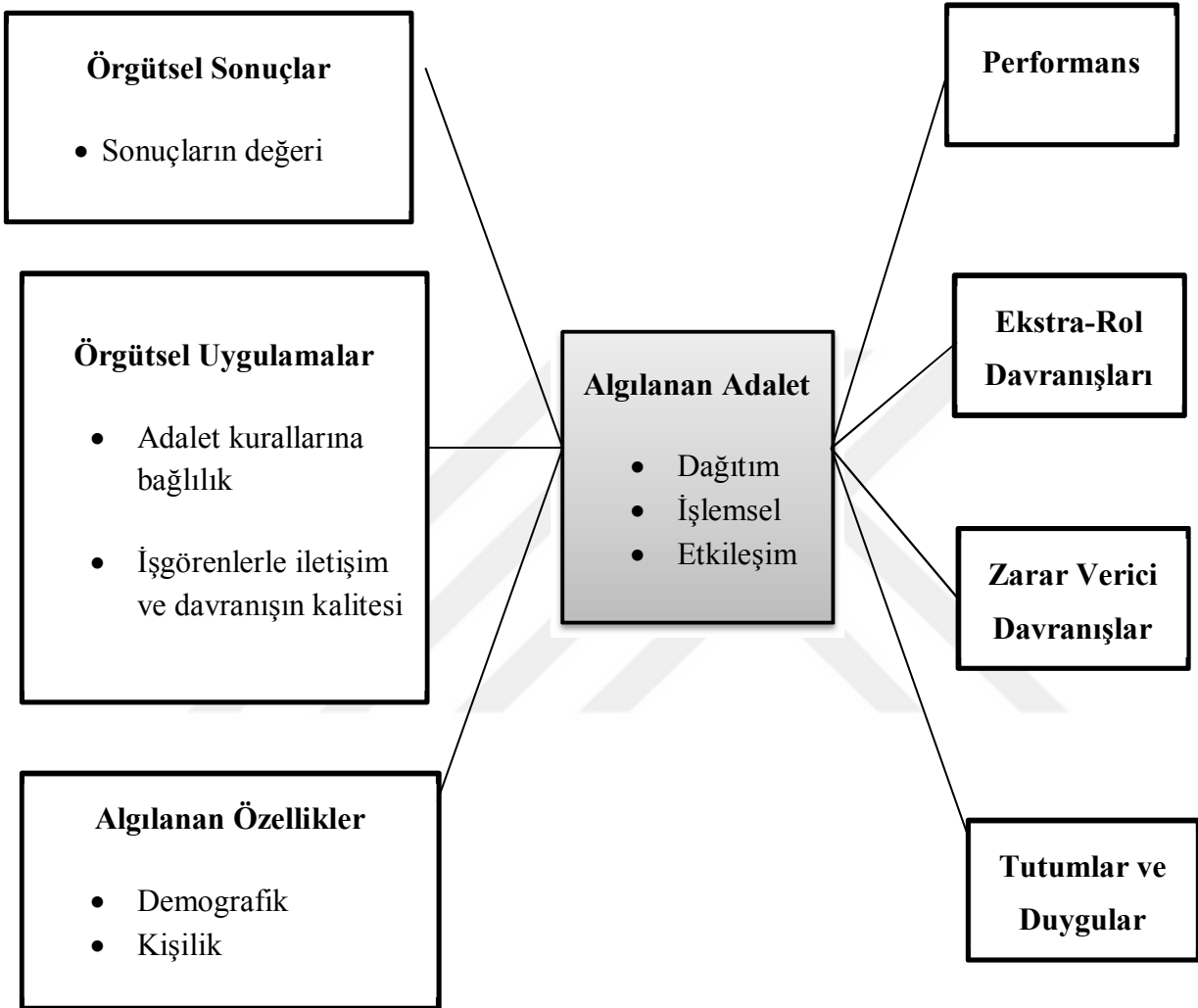
İşgörenler tarafından algılanan örgütsel adaletsizlik algısı; iş tatmininin azalması, örgütsel güven ve bağlılığın azalması, işten soğuma ve ayrılma niyetinin ortaya çıkması, işgörenin psikolojik ve fiziksel olarak sağlığının bozulması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içerisinde adaletsiz davranışlara maruz kaldığını düşünen işgörenler sosyal ilişkilerinde temkinli davranmaya başlayacaklardır. Örgüt içi ilişkilerinin maliyetinin, yararlarından daha fazla olduğu sonucuna varan çalışanlarda; iş performansının düşmesi, kabuğa çekilme davranışı

ve devamsızlık artışı gibi negatif davranışlar görülecektir (Serinkan ve Erdiş, 2014:152-153).

İşgörenin örgüt içerisinde yaşadıkları dürüst olmayan, sahte, adillikten ve eşitlikten uzak deneyimler sonucu ortaya çıktığı düşünölen örgötsel sinizm öğrenilmiş bir yargı ve tutumdur. Bu nedenle; örgütteki güvensizliğin, rahatsızlığın ve çatışmaların başlıca sebeplerinden biri olan adaletsizlik algısının işgören üzerinde sinik tutumlar oluşmasında etkili olacağını söylemek mümkündür. Örneğin; örgütteki çabalarının karşılığının adil olmadığına inanan işgören dağıtım adaletsizliği algısına ve kendi çıkarlarının başka insanlar için feda edildiği düşüncesine sahip olacaktır. Bu durum örgötsel sinizm düzeyini güçlendirirken, işgörenlerin örgüt tarafından verilen ödöl ve ceza kararlarının adil olduğuna ve kişisel çıkarlar doğrultusunda alınmadığına inanmaları örgötsel sinizm düzeyini zayıflatacaktır (Kutunis ve Çetinel, 2010:189).

Cohen-Charash ve Spector (2001), işgörenlerin örgötsel adalet algılarını oluşturan faktörleri; örgötsel sonuçlar, örgötsel uygulamalar (adalet kurallarına bağlılık, işgörenlerle iletişim ve davranışın kalitesi) ve algılanan özellikler (demografik özellikler ve kişilik özellikleri) olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Algılanan örgötsel adalet sonucunda ise işgörenlerin performansları, örgüt içerisinde göstermeleri gereken fazladan davranışları, örgüte karşı gösterebilecekleri zararlı davranışları, tutum ve duyguları olumlu veya olumsuz değişiklik göstermektedir.

Şekil 3: Örgütsel Adalet Yansımaları



Kaynak: Cohen-Charash ve Spector, 2001:283.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. Sinizm Kavramı

Sinizm, son zamanlarda özellikle davranış bilimleri alanında ortaya çıkan ve gün geçtikçe önemi daha da artan konulardan biridir. Örgüt yönetimlerinin yapmış olduğu birçok hatalı ve başarısız uygulamalar sonucunda çalışanlarda örgütlerine yönelik güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku ve yabancılaşma gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Sinizm, bu olumsuz düşünce ve tutumların en yaygın görünenlerinin başında gelmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011:28).

Türkçe bir kavram olmayan sinizm kelimesine TDK'nın da Türkçe bir karşılık geliştiremediği görülmektedir. Türkçeleştirilemeyen sinizm kelimesi yerli literatürde de bazı sorunlarla karşılaşmış bu nedenle Türkçe'de gizli ve kurnazca kötülük yapan, toplum arasında hissettiği duygularla yansıttığı duyguları farklı olan, güven vermeyen ve başkasına da güvenmeyen insanlar için kullanılan "sinsi" kelimesi önerilmiştir. Kavramın da "örgütsel sinsilik" veya "örgüte yönelik sinsilik" şeklinde tercih edilebileceği düşünülmektedir. Örgüt içerisinde güvensizlik yaşayan bireylerin içlerinde yaşadıkları kızgınlık, sinir, kaygı gibi olumsuz duyguları işlerini ve statülerini kaybetmemek için işletmesine yansıtmadıkları düşünüldüğünde "sinsi" kelimesinin konunun özüyle bütünleşen bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014:74).

Türkiye'de sinizm konusunda yürütülen çalışmalarda henüz bir kavram birliğine ulaşılamamıştır. Sinizm yazınının yerli literatürde henüz yeni oluşuyor olması ve konunun birçok disiplinle ilişkili bir çalışma alanı olması sebebiyle kavram üzerinde ortak karar verilmiş bir standarda ulaşılamamıştır. Bu sebeple yerli yazında sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımlara tanık olunmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011:35).

Sosyal yaşantıda son zamanlarda yeni kullanılmaya başlayan bir terim olan sinizm soyut bir kavramdır. Soyut bir kavram olduğu için bir çok kavramı içine alarak bir durumu ya da tutumu anlatan tükenmişlik ve güvensizlik gibi kavramlarla

yoğun bir ilişki içerisindedir (Sur, 2010:12). Geniş boyutlu bir kavram olan sinizm, kelime kökeninden de anlaşıldığı gibi felsefi temellere dayanmasının yanı sıra; din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin diğer disiplinlerinde de çalışma konusu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010:84).

Sinizm, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel bir tutumdur (Andersson, 1996:1397-1398).

Kişilerin örgütlerine karşı hissettikleri öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik ve mutsuzluk gibi negatif duygulara sinizm denilmektedir (Özler vd, 2010:48).

İnsanların sadece kendi çıkarlarına önem verdiğine ve insanların çıkarıcı olduğuna inanan bireylere “sinik” ve bu kavramı açıklayan düşünceye de “sinizm” denilmektedir (James, 2005:1).

Sinik felsefesini benimseyip yaşamını bu felsefeye göre şekillendiren kişilere kinik ya da sinik denilmektedir. Sinikler doğal ve sade yaşamı ön planda tutarlar, toplumun kişilere yüklediği anlamsız yükümlülükleri veya insanın doğasına uymayan sorumluluklar yükleyen uzlaşmacı ahlakını; gelenek ve göreneğe dayalı ahlak anlayışını tümüyle reddeden kişilerdir (Güçlü vd., 2002:827).

Siniklerin bazı temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Özgener vd., 2008:54):

- Sinikler, yalan söylemeyi ve sahte davranışları insanın doğuştan gelen karakterleri olarak görürler,
- İnsanların bencil, tutarsız ve güvenilmez olduğunu düşünürler,
- İnsanların davranışlarının altında başka amaçların yattığına inanırlar,
- Kişileri veya örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, kızgınlık ve utanç gibi olumsuz duygular hissederler
- Kişilerin veya örgütlerinin dürüst ve samimi olmadığına dair sert eleştirilerde bulunurlar,
- Kişilerle veya örgütleriyle ilgili yaşadıkları tecrübelerini anlatırken mizahi ve alaycı bir dil kullanırlar.

Bazı alanyazınlarda sinizm kavramı yerine “kuşkuculuk” kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bu görüş kısmen doğru olsa da sinizm ve kuşkuculuk arasında birçok fark vardır. Sinizm, kararlı bir kişilik özelliğidir ve değişmesi zordur ama kuşkuculukta kanıtlar karşısında şüphelerden arınma ihtimali vardır. Kuşkuculuk, ne bildiğimiz ve bunu niçin bildiğimiz sorgular. Eğer kuşkuyu gideren kanıtlar henüz tamamlanmamışsa her an yeni bir delilin ortaya çıkabileceği ihtimali vardır. Dolayısıyla kuşkucu bireylerin de düşünceleri epeyce katı olabilir. Sinizmde ise kişisel çıkarların başkalarının çıkarlarından daha önemi olduğu inancı hakimdir. Diğer bir ifadeyle gerçek bir sinik, her şeyin benlik değerine hizmet edeceğine inanır çünkü insanoğlu doğası gereği bencildir (Kart, 2015:75).

Keyes, sinizmi üç önemli psikolojik nedene bağlamıştır. Birincisi, kişinin kendini koruma isteğidir. Birey, umutsuzluğa düşmemek ve hayal kırıklığına uğramamak için kendini koruma isteğiyle sinizme sığınabilir. İkincisi, ahlaki ilgisizliktir. Birey, uğradığı haksızlığa veya adaletsizliğe karşı savaşmaktansa bu tutumlar karşısında sinik kalmanın daha kolay olduğunu düşünmektedir. Sinik kişi sorunlar karşısında çözüm bulmaktansa kayıtsız kalır. Üçüncü neden ise seçkinlik, gurur ya da kendini beğenmedir. Bireyde oluşan kendini en zeki, en bilgili, en kültürlü ve en eğitilmiş algısı kişiyi sinik bir insan yapabilir. Üstünlük duygusu sadece bilgiyle sınırlı değil zevklerle de alakalıdır. Sinik bireyler kendi zevklerine uymayan herhangi bir şeyi daha alt bir seviyede görebilirler (Sung, 2009:3).

Sinizm kavramı son yıllarda başta örgütsel davranış alanında olmak üzere birçok alanda dikkat çeken konulardan biridir (Özler vd, 2010:48). Kökenleri antik çağlara kadar dayanan sinizme son dönemlerde ortaya çıkan ilginin temel nedeni, mevcut koşullara ve dayatmalara modern toplumun bir tepkisi olarak görülen sinizmin yeniden anlaşılmasına duyulan ihtiyaçtır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

3.2. Sinizmin Tarihçesi

Bir düşünce okulu ve yaşam felsefesi olan sinizm, temeli antik Yunan’a ve dördüncü yüzyıldaki Sinik Okuluna kadar dayanan bir felsefi düşünce biçimidir. Uzun bir geçmişe sahip olan sinizm “sinik”, “kinizm”, “kinik” gibi terimler kullanılarak günümüze kadar gelmiştir (Dean vd., 1998:342).

Antik Yunan felsefi düşüncesi olan sinizmin M.Ö. 500 yıllarında ortaya çıktığı düşünülmektedir. “Sinizm” kelimesi kökenlerini “sinik (kinik)” kelimesinden almaktadır. Sinik felsefesinde bireyler, ahlak değerlerini ve toplumsal kuralları reddedip doğanın kurallarına göre yaşamaktadırlar. Bilinen ilk “sinik ” M.Ö. 444-365 yılları arasında yaşamış olan Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’dir. Sinizmin en bilinen temsilcisi ise Sinop’lu Diogenes’dir (Mantere ve Martinsuo, 2001:4).

Sinik adının kökeni ile ilgili birçok farklı görüşün olduğunu söylemek mümkündür. Bir görüşe göre; bu sözcüğün kökeni Sinik Okulunun bulunduğu Athena’nın yanındaki Cynosarges kasabasından gelmektedir (Dean vd., 1998:342). Cynosarges kelimesi “beyaz köpek”, “hızlı köpek” gibi anlamlara gelmektedir ve “sinik” adının kökeninin Yunanca “köpek” anlamına gelen “kunikos”a dayandığı düşünüldüğü için eski zamanlarda siniklerin “köpekler” diye çağrıldığı açıklanmaktadır (Piering, 2009).

Kelimeyle ilgili başka bir görüşe göre ise, ilk sinik insanın Antisthenes olmaması halinde bu kişinin Sinoplu Diyojen olmasıdır. Diyojen’in yaşam şekli ve özellikle toplum içindeki davranışlarının köpeksi olduğunu düşünüldüğünden, bu davranış şeklini ifade etmek için sinik terimi kullanılmıştır (Piering, 2009). Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham alan Sinoplu Diyojen’in fiçı içerisinde yaşadığı ve tüm dünyevi ihtiyaçlardan kendini izole ettiği düşünülmektedir. Gündüz vakti elinde fenerle dolaşp, soranlara dürüst insan aradığını söyleyen Diyojen’in insanların dürüst olmadığı konusundaki bu inancı sinizmi “ironik” olarak tanımlamaktadır (Erdost vd, 2007:514).

Eski sinikler toplumun kurallarına ve ahlaki değerlere saygı duymuyorlardı. Toplum kurallarına göre yaşayan insanları hem davranışlarıyla hem de sözleriyle küçümsüyorlardı. Mizah ise siniklerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları en güçlü ve önemli silahlarıydı (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

Gün geçtikçe her şeyin değiştiği bir dünyada salt mutluluktan ya da salt mutsuzluktan bahsetmek yanlış olacaktır. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de insanlar iyiyi ve kötüyü eş zamanlı olarak yaşamaktadırlar. Sorunlarını dile getirmek için mizahi yaklaşımı tercih eden sinikleri; belki de kışların yaza, karanlığın

aydınlığa dönüşmesi için ilk kıvılcımı ateşleyen insanlar olarak değerlendirmek gerekmektedir. Günümüzdeki karmaşık iş gücü piyasası içinde, ironiyi ustaca kullanan siniklerin örgütlerin sağlayabilecekleri olası katkıları ise düşünülmesi gereken bir konudur (Kart, 2015:76).

3.3. Örgütsel Sinizm

Sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000:270). Örgütsel sinizm ise, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur (Dean vd, 1998:345).

Örgütsel sinizm kavramı, sinizm kavramıyla birlikte değerlendirilen ve sinizme konu olan davranışların örgütlerde de görülmesinin bir sonucu olarak gündeme gelen bir kavramdır (Özler vd, 2010:48). Örgüte yönelik geliştirilen sinsice tutumları içerisinde barındıran örgütsel sinizmi, örgüt içerisinde kanser yapıcı faktörlerden biri olarak nitelendirilmek mümkündür (Pelit ve Pelit, 2014:120).

Küreselleşmenin neden olduğu yoğun rekabet ortamı ve teknolojinin gelişmesi sonucu ortaya çıkan yenilikler örgütleri etkilerken; işletme birleşmeleri, yeniden yapılandırma ve hiyerarşik kademelerin azaltılması uygulamaları örgüt içindeki bireyleri derinden etkilemektedir (Cartwright ve Holmes, 2006:199). İşletmelerin hedefledikleri performansla faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bu değişim koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin değişime ayak uydurmasını zorlayan en önemli faktörlerden birisi de çalışanlarda görülen sinik tutum ve davranışlardır. Çalışanların yöneticilere karşı güven duymamaları ve olumsuz eleştiride bulunmaları örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Başka bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan kendi gelişimini engellediği gibi örgütün de gelişmesini engelleyebilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

Örgütte başarısızlıklar sonuçlanan yenilik ve değişim girişimleri, işten çıkarmalar ve düşük performans gibi sorunlar örgütsel sinizmin meydana gelmesine sebep olabilir (Kart, 2015:77). Örgüt içinde meydana gelen sinizm; kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizmin

ortaya çıkmasına neden olan faktörleri engellemek veya böyle bir durum ortaya çıktığında başarılı bir şekilde yönetmek için, örgüt içindeki yöneticilere ve liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir (Özler vd, 2010:50).

Bir işletmede örgütsel sinizmin olması durumunda örgüte sağlayacağı yararlar hakkında doğrudan bir çalışma yoktur. Örgütsel sinizmin kesin olarak yararlarından bahsedilemez fakat örgütsel sinizmin davranış boyutunda sinik tutuma sahip çalışanların örgütlerini eleştirdikleri bilinmektedir. Çalışanlar tarafından yapılan eleştirilerin doğru yönetilebilmesi; örgütlerin ilerlemeleri ve gelişmeleri için itici bir güç olarak kullanılabilir. Örgütlerde sinizm seviyesinin belirlenmesi, sinik tutumdaki çalışanların sinizm nedenlerinin ortaya konulması ve sunulan çözüm önerilerinin dikkate alınmasının örgütler için faydalı olabileceği düşünülebilir (Arslan, 2012:15).

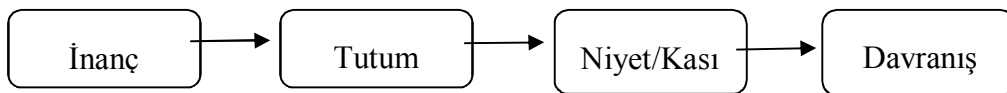
Örgütsel sinizm tanımında da belirtildiği gibi olumsuz duyguları ve davranışları kapsamaktadır. Olumsuz tutumları kapsayan üç boyut şunlardır (Pelit ve Pelit, 2014:82):

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inanç**
- Örgüte karşı negatif **duygu**
- İnanç ve duygular sonucunda ortaya çıkan örgüte karşı küçümser ve eleştirel **davranış**

3.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Tutum, inançla başlayan ve davranışla sona erdiği düşünülen davranış sürecinin bir kısmını oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin bir tutum olarak tanımlanması sebebiyle, bu süreci örgütsel sinizm için de uygulanmak mümkündür (Delken, 2004:11).

Şekil 4: Düşünce Davranış Süreci



Kaynak: Pelit ve Pelit, 2014:97.

Tutumların oluşmasında duygusal, zihinsel ve davranışsal öğeler etkili olmaktadır. Fakat bu öğelerin her biri her zaman eşit ağırlıkta etkili olmayabilmektedir veya birisi diğerlerine göre daha baskın bir role sahip olabilmektedir. Bir tutumun oluşmasında bu öğelerin üçünün de birlikte olması gerekmemektedir (Pelit ve Pelit, 2014:97).

Dean vd. (1998) tarafından işletmelerde örgütsel sinizmin var olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen ölçekte, örgütsel sinizmin üç boyutu incelenmektedir: Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut.

3.3.1.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel öğe; kişinin çevresindeki kişi, durum, olay ve nesneye ilişkin sahip olduğu her türlü bilgi, deneyim ve inançtan oluşan düşüncelerini kapsamaktadır (İnceoğlu, 2004:26).

Bilişsel boyut, örgütsel sinizmin ilk boyutudur ve örgütün dürüstlükten yoksunluğuna dair bir inançtan oluşur (Dean vd.,1998:345). Bilişsel boyut insan davranışlarına ve bu davranışların içerdiği iyilik ve samimiyete karşı inançsızlık yoluyla oluşmaktadır. Sinik bireylere göre mensup oldukları örgütlerde dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi kriterler bulunmamaktadır. Bu sebeple örgütlerinin kendilerine “ihamet” ettikleri inancındadırlar (Brandes, 1997:67).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Dean vd., 1998:345-346):

- Örgüt içi uygulamalarda örgütsel ilkeler yoktur,
- Örgütlerde hazırlanan resmi bildirimler iş görenler tarafından ciddiye alınmaz,
- Örgütlerdeki insanların davranışları dengesizdir ve güven vermez,
- Örgütlerdeki bireyler yalan söyler ve dürüst değillerdir,
- Örgüt içi ilişkilerde kişisel çıkar ön plandadır.

3.3.1.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu duyuşsal boyuttur. Bu boyut, saygısızlık, öfke, sıkıntı ya da utanç gibi duygusal tepkileri kapsar (Abraham, 200:269). Sinik

bireyleri sadece bilişsel boyuttaki gibi örgüte karşı inançları olan kişileri değil, örgütlerinde negatif duygular yaşayan kişileri de kapsamaktadır. Bu negatif duygular sadece örgüte karşı küçümseme veya öfke değil aynı zamanda bıkkınlık, sıkıntı ve utanç gibi duygular da olabilir (Dean vd., 1998:346).

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu dokuz temel duygunun bir kısmını kapsamaktadır. Bu duygular; sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet ve utanç-aşağılamadır. Örneğin sinikler, örgütlerini düşündüklerinde iğrenme veya utanç gibi duygular hissedebilirler. Bu ise, sinizmin çok çeşitli negatif duygularla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Dean vd., 1998:346; Kalağan, 2009:47).

3.3.1.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu davranışsal boyuttur. Bu boyutta, işgörenler örgüt hakkında genellikle olumsuz ve küçümseyici davranışlarda bulunma eğiliminde olmaktadır. Çalışanlar örgütün geleceği hakkında karamsar tahmin yapma eğiliminde olabilirler. Ayrıca çalışanlar sinik tutum ve davranışlarını göstermek için alaycı mizahı kullanabilmektedirler (Dean vd, 1998:346).

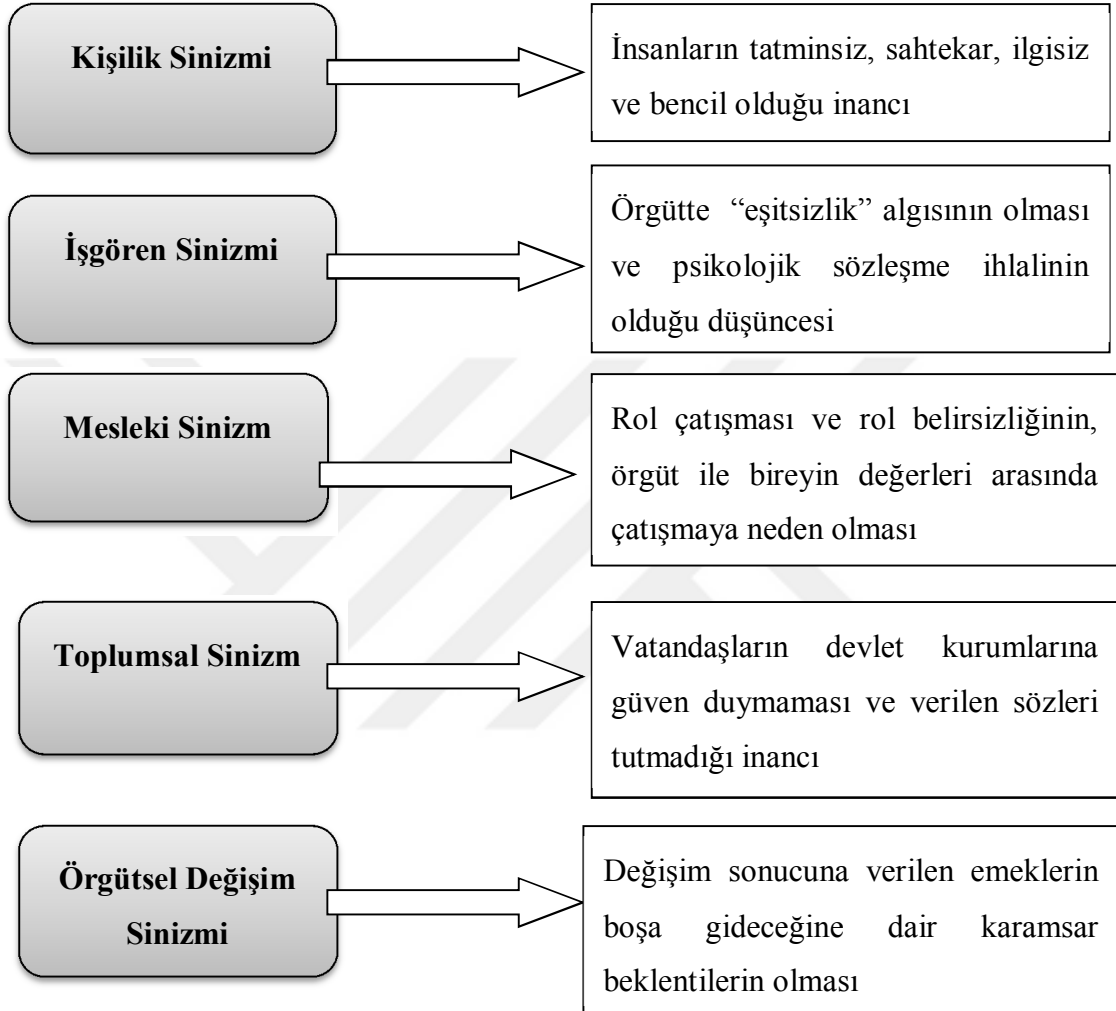
Örgütlerde sinik tutuma sahip çalışanlar örgüte karşı doğrudan eleştirilerde bulunabildikleri gibi birbirleriyle anlamlı bakışmalar, küçümseyici ve alaycı gülümsemeler gibi sözlü olmayan davranışlarda da bulunabilirler (Brandes,1997:34).

3.3.2. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm konusunda yapılan çalışmaların artışına paralel olarak kişilik sinizmi, işgören sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi gibi farklı sinizm türleri geliştirilmiştir (Gül ve Ağıröz, 2011:29).

Örgütsel sinizm türleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Şekil 5: Örgütsel Sinizm Türleri



Kaynak: Kart, 2015:83

3.3.2.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan davranışlarının sürekli negatif algılarını yansıtan ve doğuştan gelen tek sinizm türüdür (Abraham, 2000:270). Sinizmin bu türünün örgütsel sinizme ait olmadığı düşünülmektedir fakat kişilik sinizmi örgüt içerisindeki insan davranışlarına da yansıtacaktır. Bu durumda kişilik sinizminin örgütsel sinizm derecesini etkilemesi mümkündür (Delken 2004,17).

Kişilik sinizmini insanlar arasındaki hor gören ve dalgacı tavırlar olarak nitelendirmek mümkündür. Bireysel özellikler dikkate alınarak açıklanan kişilik sinizminde birey, diğer insanların çıkarıcı olduğunu düşünmekte ve böylece de sosyal ilişkilerinde güçlü bir bağ kuramamaktadır. Sinik bireylere göre dünya; dürüst olmayan, bencil, çıkarıcı ve güven vermeyen insanlarla doludur. Bu düşünceler ise bireyde agresiflik, gerginlik, kızgınlık gibi negatif duygu ve davranışlarla kendini göstermektedir (Abraham, 2000:270-271).

Kişilik sinizminin diğer sinizm türlerinin de kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Bunun nedeni, sinikliği doğuştan gelen kişilik özelliği olan bireylerin hayata olumsuz bakış açısıyla bakmaya yatkın olmaları ve bu yüzden de adalet olgusuna daha duyarlı olmalarıdır (Pelit ve Pelit, 2014:77).

3.3.2.2. İşgören Sinizmi

İşgören sinizmini; örgüte ve örgüt içerisindeki kişilere karşı çalışanların sahip olduğu negatif duygu ve düşünceler olarak tanımlamak mümkündür. Bu olumsuz düşünceler iş ile ilgili başka bireyleri özellikle üst kademedeki insanları hedef alabilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997:463).

İşgören sinizminin, örgütlerdeki çalışma saatlerinin artışı ve buna bağlı olarak iş yükünün yoğunlaşması, yönetimdeki eksiklikler ve örgütlerin küçülme politikası sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir (Catwright ve Holmes, 2006:201).

İşgören sinizminin nedenlerinden birisinin de psikolojik sözleşme ihlali olduğunu söylemek mümkündür (Helvacı, 2010:391). Çalışanların örgütteki diğer insanlarla kendilerini kıyasladıklarında eşit çalışma koşullarına sahip olmadıklarını ve haksızlığa uğradıklarını düşünmeleri, işgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal olduğunu gösterir (Abraham, 2000:272).

Yöneticilere göre, işgörenlerdeki umutsuzluk ve hayal kırıklığı sonucu meydana gelen işgören sinizmi geçici bir sorun değildir. Bunun nedeni çalışanların değişen şartlara sahip olan çevresel faktörlerden sürekli etkilenmesidir (Delken, 2004:16).

İşgörenler açısından birçok olumsuz sonuçları olan sinizmin olumlu sonuçlarından da bahsetmek mümkündür. Sinizm; işgörenlerin dürüst bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar ve böylece mevcut durumun ve işyerindeki uygulamaların doğruluğunun sorgulanmasına neden olur. İşgören, sinizm sayesinde üzerinde dayatılmış baskıdan ve stresten kurtulabilmektedir (Helvacı, 2010:392).

3.3.2.3. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizmde işin bunaltıcı olduğuna, ödüllendirici olmadığı için çabaya değmediğine dair bir tutum vardır (Andersson, 1996:1397).

Abraham (2000)'e göre mesleki sinizmin meydana gelmesinin iki sebebi bulunmaktadır; rol belirsizliği ve rol çatışması. Rol belirsizliği ve rol çatışması büyük çoğunlukla hizmet sektöründeki işgörenler ile bağdaştırılan bir mesleki sinizm nedenidir (Delken, 2004:16). Hizmet sektöründe müşterilerle olan ilişkilerin diğer sektörlere göre daha farklı ve yakın olması bu ilişkilerin stresli, zor ve yorucu olmasına neden olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların karşılaştıkları hakaret, hor görülme gibi iş tecrübeleri sosyal ilişkilerini engellemekte veya tükenmişlik hissi yaşamasına neden olabilmektedir (Abraham, 2000:273).

Emek yoğun bir yapıya sahip olan turizm sektöründe işletmenin başarılı olabilmesinde ve hedeflediği amaçları gerçekleştirebilmesinde işgörenlerin rolü çok büyüktür (Akova vd., 2015:209). Turizm işletmelerinin de dahil olduğu hizmet sektöründe yöneticiler veya işverenler, çalışanların gerçek duygularını işe yansıtılmalarını ve her zaman güler yüzlü olmalarını beklemektedir. Çalışanların göstermiş oldukları duygusal emek sonucu kişi kendisiyle ve örgütün değerleriyle çatışabilmekte veya rol yaptığını düşünüp kendinden soğuyabilmektedir.

3.3.2.4. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm örgütsel sinizm türlerinden birisidir. İnsanların yaşadıkları ülkedeki devlet yönetimine ve kurumlara güvenmedikleri zaman ortaya çıkan bir sinizm türü olarak değerlendirilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1998:36).

Toplumsal sinizm, toplum ile kişi arasında var olan sosyal sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Beklentilerinin karşılanmadığını düşünen bireyin toplumsal sinizm yaşadığı düşünülmektedir. Toplumsal sinizm yaşayan bireyin iş yerinde daha gerçekçi beklentiler içinde olacağını ve böylece hayal kırıklığına uğramayacağını söylemek mümkündür (Abraham, 2000:287).

3.3.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi; örgütlerin başarılı olabilmek için örgüt içindeki yaptıkları değişimlere, vermiş oldukları emeklere ve gösterdikleri çabalara karşı kötümser bir bakış açısidir (Wanous vd., 1994:269).

James (2005)'e göre, örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin iyi niyetli olması örgütsel değişim sinizminin ortaya çıkmasına engel değildir. Örgütteki değişimler çalışanlar tarafından anlamlandırılmadığında veya değişimler herkesin anlayabileceği bir niteliğe kavuşturulamadığında, örgütsel değişim girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006:205). Başarısızlıkla sonuçlanan değişim girişimleri ise çalışanların duygusal olarak aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissetmelerine neden olmaktadır (Abraham, 2000:272).

Delken (2004), örgütsel sinizm türlerinin birbiriyle benzer ve farklı yönlerini aşağıdaki tabloda özetlemektedir:

Tablo 4: Örgütsel Sinizm Türleri ve Yansımaları

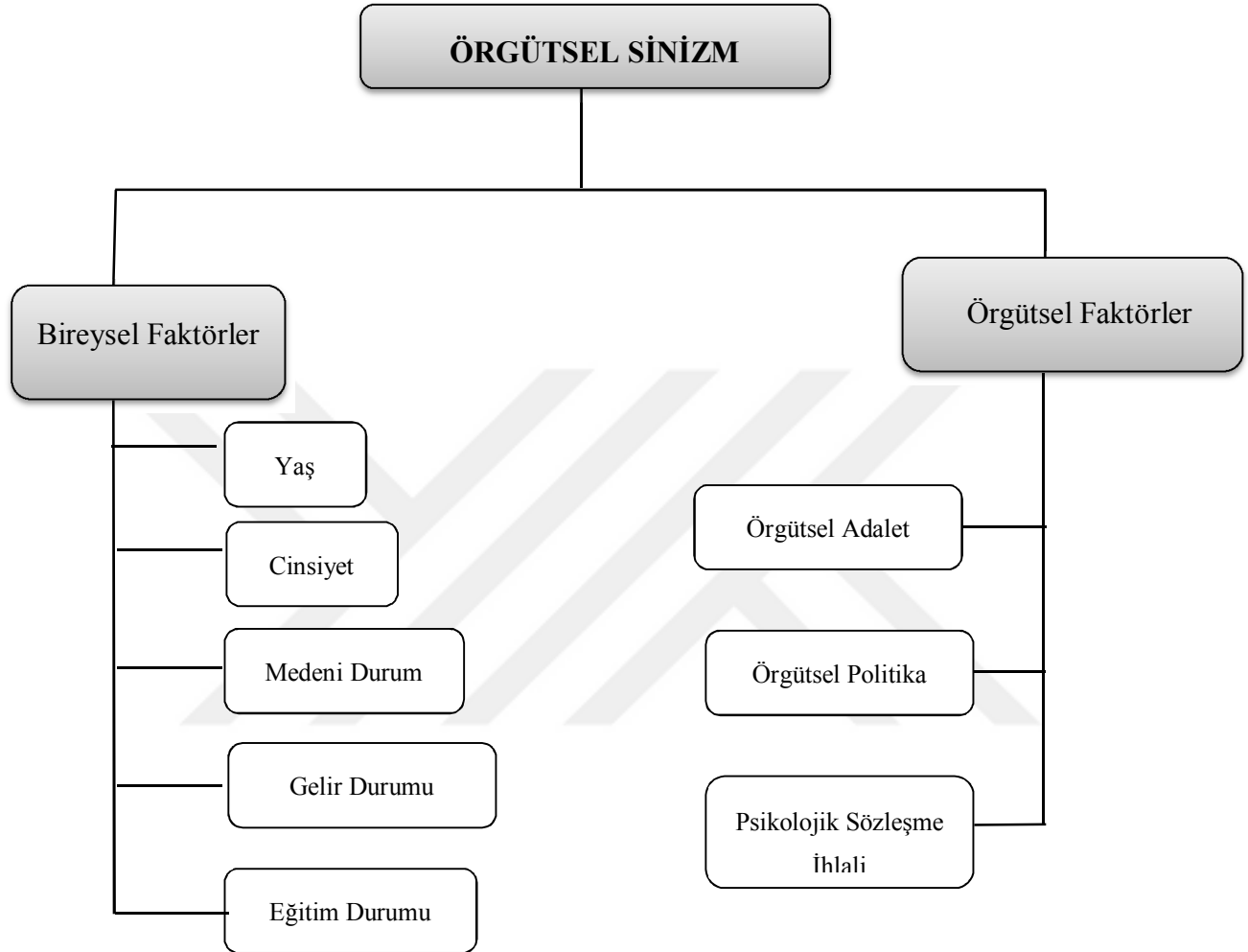
Sinizm Türleri	Davranış	Hedef	Zaman
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	Değişmez
İşgören Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Her şey	Değişken
Mesleki Sinizm	Uzaklaşmak Küçümsemek	Müşteriler	Değişken
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşmak Umutsuzluk	Kurumlar	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Değişken

Kaynak: Delken, 2004:15.

3.3.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Örgütsel sinizmi doğrudan veya dolaylı etkileyen ve ortaya çıkaran çeşitli unsurlar vardır. Aşağıdaki tabloda örgütsel sinizme neden olan bireysel ve örgütsel faktörler gösterilmiştir:

Şekil 6: Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler



Literatürde bireysel faktörlerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin zayıf olduğu belirtilmekle birlikte yaş, cinsiyet gibi kişisel özelliklerin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu da vurgulanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006:200, Delken, 2004:8).

Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemlerine göre işlerine karşı davranışları, algıları, beklenti ve istekleri değişmektedir. Çalışma hayatının başında olan birey işe başlama sürecinde birçok sıkıntı yaşayabilmektedir. İlk defa iş arayan ve işe başlayan genç birey kendi eğitimine ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmak istemektedir. Bu nedenle gençlerin kapasitelerini ve kişisel yeteneklerini kullanabilecekleri, iletişimin ve sosyal ilişkilerinin iyi olduğu bir işte çalışması son derece önemli olmaktadır (Çakır, 2001:107).

İşgörenin beklentilerinin karşılanmadığı bir iş ortamında çalışmaya başlaması durumunda, işgören örgütüne karşı olumsuz tutumlar gösterebilir ve bu da örgütsel sinizmin yaşamasına neden olabilir (Kalağan, 2009:67). Mirvis ve Kanter (1991) yaptığı çalışmada, genç çalışanların (18-24 yaş) daha çok sinizm yaşadıkları bunun sebebinin ise; genç işgörenlerin beklentilerinin ve isteklerinin karşılanmadığı bir işte çalışmaları olarak belirtilmiştir.

Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında; Mirvis ve Kanter (1991) erkek işgörenlerin kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu, Lobnika ve Pagon (2004) ise kadın işgörenlerin erkeklere göre daha yüksek örgütsel düzeylerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Cinsiyetin sosyal ve iş hayatındaki rollerinin farklı olması, kadın ve erkeğin benzer duygulara, isteklere sahip olmaması bu iki cinsiyetin sinizm yaşama nedenlerinin de birbirinden farklı olmasına sebep olmuştur. Kadınların işe karşı tutumları duygusal olaylara ve sosyal ilişkilere göre değişebiliyorken; erkeklerin işe karşı tutumları maddi kazanç ve başarıya göre değişebilmektedir.

Medeni Durum

Yapılan çalışmada Delken (2004); işgörenlerin medeni durumu, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak görülmüştür. Bu araştırmaya göre; bekar çalışanların sinizm düzeyi evli çalışanlara göre çok daha yüksek çıkmıştır. Bunun

nedenini evli çalışanların iş hayatı dışındaki sorumluluklarına ve aile hayatlarında yaşadıkları duygusal değişimlere bağlamak mümkündür.

Eğitim Durumu

Eğitim durumunun çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini etkilediğini söylemek mümkündür. Delken (2004)'e göre eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır yani eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır. Bunun sebebi eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların aynı eğitim seviyesinde olmayan çalışanlarla benzer işleri yapması ve yüksek eğitilmiş çalışanların diğer çalışanlardan bir farklarının olmadığını düşünmesidir.

Gelir Durumu

Çalışanların motivasyonu açısından önemli bir faktör olan işgörenlerin gelir düzeyi, örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına neden olan bir unsurdur. Yapılan çalışmada Mirvis ve Kanter (1991); gelir ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların gelirleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu, geliri düşük bireylerin daha sinik tutumlarda buldukları belirlenmiştir. Düşük ücret düzeyleri; çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlarda bulunmalarına, güvensizlik yaşamalarına ve işe bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır.

Delken (2004) yaptığı çalışmada ise tam tersi bir sonuca varmıştır; sabit bir ücret alan ve yüksek maaşlı çalışanların düşük maaşlı çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

3.3.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizme neden olan kişisel faktörlerin dışında; örgütlerde görülen adaletsiz uygulamalar, örgüt için yanlış politika uygulamaları ve psikolojik sözleşme ihlalleri gibi örgütsel faktörler de mevcuttur.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Örgütlerde işgörenler çalışmalarını sonucunda elde ettikleri

kazanımlarla başka örgütte kendi durumunda olan çalışanların elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaşma sonucunda çalışan örgütüne ve işine karşı negatif ya da pozitif bir tutum sergiler (Greenberg, 1996:24).

Bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olan adalet algısının örgüte karşı sinizm düzeyini de etkilediğini söylemek mümkündür. James (2005) yaptığı çalışmada; örgütsel sinizm düzeyi ile örgütsel adalet olgusu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışanların örgütlerine olan adalet duygusu azaldıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı görülmüştür. Bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997); işgörenlerdeki adalet duygusu zarar gördüğünde örgüt içerisinde yöneticilere karşı güvensizlik oluşacağı ve çalışanların olumsuz tavırlar sergileyeceği belirtilmiştir.

Örgütsel Politika

Örgütsel politika; örgütlerde güç kazanma amacı taşıyan ve sonuçları belli olmayan durumlarda, işgörenin kendine avantajlı sonuçlar elde etmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerdir (Steers, 1991:494).

İşgörenlerin örgüt içerisindeki görevlerde, sorumluluklarda, ücret ve terfi paylaşımında kendi istekleri doğrultusunda hareket etmek istemesi örgütte kaçınılmaz bir güç mücadelesinin oluşmasına neden olmaktadır. Buna karşın; örgütlerde uygulanan yanlış politikalar, çalışanların beklentilerine cevap verilmemesi, çalışanların çıkarları yerine örgüt çıkarlarının gözetilmesi ve örgütte güvensiz bir ortam oluşması çalışanların örgüte karşı olumsuz bir tutum takınmasına dolayısıyla da örgütsel sinizme neden olabilmektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel politika algısı örgütsel yaşam için olumsuz bir unsur olarak görülmektedir. Bireylerin çıkarıcı ve dürüstlükten yoksun olmaları temeline dayanan örgütsel politika algısı ve örgütsel sinizm algısı, örgütteki diğer çalışanların isteklerini sorgulamaktadır. Benzer yönleri çok fazla olan bu iki kavramın farklı yönleri de mevcuttur. Örgütsel politika algısında; birey her zaman olumsuz duygularda olmayabilmekte hatta bulunduğu politik ortamdan memnun bile

olabilmektedir. Politik algılar iş yerindeki durumlara göre değişebilmekteyken örgütsel sinizm sabit ve belirli bir tutum olarak kalmaktadır (James, 2005:10-11).

Psikolojik Sözleşme İhlali

Kotter (1973)'e göre psikolojik sözleşme; işgören ve ait olduğu örgüt arasında sözlü olmayan, açık bir şekilde ifade edilmeyen, iki tarafın da işle ilgili ilişkilerde karşı tarafa vermeyi ve karşı taraftan almayı bekledikleri psikolojik bir anlaşmadır. Örgüt içinde verilmiş olan bu sözlerin yerine getirilmediği durumlarda ise, psikolojik sözleşme ihlalden söz etmek mümkündür.

Robinson vd. (1994)'a göre ise psikolojik sözleşme; işgörenlerin işverenlerine, işverenlerin de işgörenlerine ne borçlu oldukları konusunda karşılıklı algılamalarıdır.

Psikolojik sözleşme, işgörenin beklentilerinin örgüt tarafından gerçekleştirilebileceğine dair somut olmayan bir anlaşmadır (Sığrı, 2007:5). Örgütte psikolojik sözleşme ile ilgili verilmiş sözlerin yerine getirilmediğini düşünen işgören zihninde hesaplar yapmaya başlar. Bu kısım, psikolojik sözleşme ihlalinin bilişsel yönüdür. İşgören çalışmaları karşılığında neler aldığını düşünmeye başlar. Eğer işgörene çalışmalarının sonucunda bir ödül verileceği (ücret artışı) vaat edilmiş fakat bu gerçekleştirilmemişse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde yerine getirilmeyen sözler; örgüte karşı kırgınlık, öfke ve güvenin azalmasına neden olacaktır (Robinson ve Rousseau, 1994:247).

Andersson (1996), psikolojik sözleşme ihlalinin işgören sinizminin öncülerinden biri olduğunu belirtmiştir. Yönetimdeki eksiklikler, iletişim bozukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, iş yükü fazlalığı gibi sebeplere bağlı olarak meydana gelen psikolojik sözleşme ihlali; karşılanmayan beklentiler içeren örgütsel sinizmin nedenler arasında sayılmaktadır.

3.3.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları

İşletmenin başarılı olabilmesi için örgüt içindeki işgörenlerin tutum ve davranışları oldukça önemlidir (Akova vd., 2015:236). İşgörenlerin gelişimine katkıda bulunmayan, çalışanlarını motive etmeyen ve ücret yönetiminde adil

olmayan günümüz işletmelerinde; örgütsel tutumunun görülmesi normal bir hale gelmektedir. Bu açıdan örgütsel sinizm, örgüt açısından hayati sonuçları olan son derece önemli bir olgudur (Delken, 2004:19).

Örgütsel sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan incelemek mümkündür.

3.3.4.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları

Örgütsel sinizm, kişinin ruhsal sağlığı ve bedensel sağlığı üzerinde pek çok etkisi olan bir olgudur. Brandes (1997) yaptığı araştırmada; sinizm yaşayan bireylerin kızgınlık, kırgınlık, acımasızlık ve kendini müdafaaya yönelik davranışlar gösterdiği aynı zamanda örgütsel sinizmin aşırı boyutlara ulaşması durumunda çalışana, iş yeri terörü olarak nitelendirilen, mobing kadar yıkıcı bir etkisi olabileceği açıklamıştır.

Örgütsel sinizm, bireyleri psikolojik ve fiziksel açıdan negatif yönde etkilemektedir. Sosyal desteğin azalmasına neden olan örgütsel sinizmin aynı zamanda, strese bağlı kalp ve damar hastalıkları riskini de arttırabileceği gözlemlenmiştir (Eaton, 2000:7). Örgütsel sinizmin davranışsal boyuttaki en büyük etkilerini; alkol ve sigara kullanımı, kilo alma veya verme, nefes almada güçsüzlük vb. şeklinde sıralamak mümkündür (Brandes, 1997:41).

Örgüt içerisinde ölümcül bir etkisi olan örgütsel sinizm işgörenleri ve dolaylı olarak örgütü etkilemektedir. Çalışanlarda görülen sinirlenme, endişe, gerilim gibi psikolojik tepkiler ve fiziksel sağlığı etkileyen faktörler, örgüt içerisinde huzursuz ve sağlıksız bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin bireysel etkileri, örgütün hedeflediği performansa ulaşmasındaki en büyük engellerden biri olarak gözükmektedir.

3.3.4.2 Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan olumsuz sonuçlarının yanı sıra belli örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Sinizm; işten ayrılma oranlarının ve işten çıkarılma oranlarının artması, personel sirkülasyonunun artması, örgütsel performansın

azalması, örgütsel küçülmelerin artması ve işe yabancılaşma gibi çok geniş alanlara yayılan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerin etkinliği ve verimliliği azalmakta bu da; maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır (Bommer vd., 2005:736).

Örgütsel sinizm neticesinde örgütlerde görülebilecek sonuçlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

İş Tatmininin Azalması

Freeman (1978), iş tatminini; kişinin işini değerlendirmesi sonucu iş hakkında ortaya çıkan olumlu duygusal ifade olarak tanımlamaktadır. Erdoğan (1999) ise iş tatminini, kişinin işine karşı gösterdiği pozitif ya da negatif tutum olarak tanımlamıştır. İş tatmini, işgörenlerin bağlı oldukları örgüte ve yönetime karşı duydukları memnuniyetlik derecesi ile alakalıdır (Tutar, 2007:102).

Açıklamalar neticesinde; işe karşı hissedilen olumlu ruh hali iş tatminini, olumsuz ruh hali de iş tatmininin azalmasını veya iş tatminsizliğini ortaya çıkardığını söylemek mümkündür (Erdoğan, 1999:231).

İş tatminsizliğinin ortaya çıkmasında birçok sinizm türünün etkisi vardır. İşgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm bu sinizm türlerinin başında gelmektedir. İşle ilgili beklenen sonucun karşılanmadığında işgörende ortaya çıkan hayal kırıklığı, çalışanın iş arkadaşlarına ve üst kademedekilere karşı sahip olduğu olumsuz algı, toplumda görülen yalan ve sahtekarlığın iş yerinde de olduğuna dair inanç, iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Abraham, 2000:274 ve Helvacı, 2010:390) .

Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel sinizm oranı artan çalışanın iş tatmin oranında azalma tespit edilmiştir. Hayata karşı olumsuz bakış açısına sahip insanlar çalıştıkları işe, aldıkları maaşa veya çevresindeki insanlara da olumsuz bakış açısı ile yaklaşırlar. İşgörende meydana gelen memnuniyetsizliğin işine yansması sonucu iş tatminsizliği, işten ayrılmalar, performans ve verimin azalması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. (Reichers vd., 1997:52 ve Abraham, 2000:274).

Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık, işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine duyduğu taraflı ve etkili bağlılıktır (Balay, 2000:3). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık; işgörenin örgütüne karşı duyduğu bağ, gösterdiği sadakat, örgütün başarısı için harcadığı çaba ve gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005:125).

İşgörenler örgütsel kararların adaletli olduğuna inandıklarında, örgütlerine karşı bağlılıkları artmakta ve bu olumlu duruma karşılık verebilmek için istekli olmaktadır (Murphy vd., 2003:65). Örgütsel bağlılığa sahip iş görenin örgütüne güveni ve inancı yüksek olmakta, örgüt tarafından istenen tüm işleri eksiksiz bir şekilde yerine getirmekte ve tüm emirlere gönülden uymaktadır (Balay, 2000:3).

Örgütsel sinizm konusu ile alakalı en önemli konulardan birisi; örgütsel bağlılık konusudur. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşgörenlerin mesleki becerilere sahip olamamaları ve işgörene kendilerini geliştirmeleri için imkan verilmemesi sonucunda çalışanların beceri algıları düşmekte, örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır. Örgütsel sinizm ise, örgütsel bağlılığı azaltan en önemli faktörlerden birisidir. İş yerinde çalışma koşulları ne kadar iyi olursa olsun kişilik sinikleri kendilerini örgüte bağlı hissedemezler. Bunun nedenleri; sinik çalışanların kendi ahlaki değerlerini örgütün değerlerinden üstün görmeleri ve doğuştan gelen güvensizlik duygusuyla kendilerini dışarıdan soyutlamalarıdır. Bu sebepler işgörenin sosyalleşmesine ve kendini örgüte ait hissetmesine engel olmaktadır (Abraham, 2000:275-276).

Yapılan çalışmalarda Abraham (2000) ve Wanous vd. (1994); kişilik sinizmi, işgören sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin örgütsel bağlılığı azalttığı, toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Duygusunun Azalması

Organ (1988)'e göre örgütsel vatandaşlık; örgütün doğrudan ve açık bir şekilde tanımlamadığı, işgörenlerin etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı işgören davranışlarıdır.

Gönüllülük esasına dayalı bir davranış biçimi olarak değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin içinden gelen davranışlardır ve örgütten herhangi bir ödül ya da takdir beklentisi oluşturmaz. Örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip işgören, kendisinden beklenmediği halde fazla mesai yapabilir ya da örgüt içerisindeki arkadaşlarına yardım edebilir (Sezgin, 2005:320)

Örgütteki psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörendeki örgütsel vatandaşlık duygusunu azaltmakta sonunda da örgütsel sinizme ve güvensizliğe neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlığa yabancılaşma yoluyla da dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Siniklerin örgüte güvenlerini kaybetmemeleri ve yaptıkları işe istek duymamaları, örgütü savunmalarını ve desteklemelerini engellemektedir (Abraham, 2000:277). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişki olduğunu, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık duygusunun azalmasına neden olduğunu söylemek mümkündür (Andersson ve Bateman, 1997:463).

Örgütlerdeki sosyal değişimin en önemli paydaşları olan işgörenler, aldıkları ücretten tatmin olduklarında ve örgüt içerisinde adalet olduğuna inandıklarında gönüllü hizmet sunmaktan kaçınmazlar. Örgütsel vatandaşlığın özünde gönüllülük esası bulunmaktadır. Bundan dolayı, örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olan psikolojik sözleşme ihlali durumunda işgörenlerin örgüt için gönüllü olarak yapacakları katkı ortadan kalkmaktadır (Candan, 2013:189).

Tükenmişlik

Tükenmişlik, örgütteki gerginliğe ve strese neden olan faktörlere karşı işgörenin gösterdiği tepki aynı zamanda psikolojik rahatsızlık belirtisidir (Maslach, 2003:189).

Brandes ve Das (2006), örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkide; iki kavramın da benzer ve farklı yönleri olduğunu açıklamıştır. Örgütsel sinizmde; işgörenin bağlı olduğu örgüte karşı olumsuz bir tutumu varken tükenmişlikte; işgörenin sadece örgütüne değil aynı zamanda örgütün müşterilerine karşı da olumsuz tutumu bulunmaktadır. Örgütsel sinizmde hayal kırıklığı ve hüsrana gibi olumsuz duygular örgüte veya yöneticilere karşı duyulmaktayken, tükenmişlikte bu

duygular örgüt yerine iş arkadaşlarına ya da bireyin kendisine karşı duyulmaktadır. Her iki kavramda da bireye değer vermeme özelliği vardır (Kalağan, 2009:87).

Tükenmişlikte de aynı sinizmde olduğu gibi, işgörenin yaptığı işle veya aldığı ücretle ilgili örgütten bir takım beklentileri vardır. Yaptığı işin karşılığını maddi ve manevi olarak almak isteyen çalışan, beklediğini bulamadığında hayal kırıklığına uğrayacak ve kendini güvensiz hissedecektir. Örgüt tarafından aldatıldığına inanan işgören, bedensel ve zihinsel olarak tükenmeye başlayacaktır (Alan ve Fidanboy, 2012:168).

Tükenmişliğin örgütsel sinizmin bir sonucu mu yoksa öncüsü mü olduğuna dair net bir karar söylemek güçtür. İki kavram da güçlü duyguları barındıran, örgüt için tehlikeli olan ve benzer öncüllere sahip olabilecek tutumlardır.

Emek yoğun bir yapıya sahip olan turizm işletmelerinde işgörenlerin iş memnuniyeti; işletmenin verimliliğini ve kalitesini büyük oranda etkilemektedir. Mesleki başarılarda, işten soğumalarda ve örgütsel sinizmde önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusu dikkat edilmesi ve üzerinde durulması gereken bir konudur (Kozak, 2001:12).

İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma; işgörenin çevresine olan adaptasyonunun ve çevresinde gerçekleşen olaylar karşısında kontrol etkinliğinin azalması sonucunda bireyin kendisini çaresiz ve yalnız hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır (Şimşek, 2006:573). Yabancılaşma; kişinin kendisiyle anlaşamaması ve kendisinden uzaklaşması şeklinde açıklanabilirken (Tutar, 2010:178) işe yabancılaşmayı; kişinin işinde istediklerini yapamaması, işinde başarısız olması ve soğuması şeklinde açıklamak mümkündür.

Bireyin örgütsel yaşamında kendinden ve çevresinden uzaklaşmasına neden olan yabancılaşma (Tolan, 1981:3), örgütsel sinizmin sonuçlarından birisi olarak görülmektedir. Yabancılaşma ve örgütsel sinizm düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu, sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyinin de arttığı belirlenmiştir (Abraham, 2000:276).

Örgütlerde çalışanlar, kendi amaçları doğrultusunda değil örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarını belirlemektedirler. İş hayatındaki hızlı değişim ve işgörenin bu değişime yetişme kaygısı neticesinde, işgören kendi üzerindeki kontrolünü kaybedebilmektedir. Merkezileşen ve birleşen örgüt yapıları, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada zorlanmaktadır. Sosyal bir varlık olan birey, iş yerindeki sosyalleşme süreçlerine dahil edilememenin sonucunda işe yabancılaşmaktadır. Örgütsel sinizmin de bir sonucu olarak nitelendirilen işe yabancılaşmanın işgörene etkilerini; motivasyonun düşmesi, iş stresinin artması, örgüte karşı güvenin ve sadakatin azalması, işe karşı soğuma ve işten kaçma şeklinde sıralamak mümkündür (Tutar, 2010:182-183).

3.3.5. Örgütsel Sinizimle Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı güven ve inançlarını kaybetmeleriyle ortaya çıkan örgütsel sinizm, işgörenlerin performansını etkilemekte ve dolayısıyla bu durum örgüt performansına yansımaktadır. Örgütlerin yanlış politika ve uygulamaları sonucunda, işgörenler örgütlerine karşı olumsuz düşünceler besleyebilmekte, motivasyonları düşmekte ve yaptıkları işte aksamlar olabilmektedir. İşgörenlerin sağlıklı bir ortamda motivasyonu yüksek bir şekilde çalışabilmesi ve örgütüne verimli olabilmesi için bazı örgütsel düzenlemeler yapılması gerekmektedir (Pelit ve Pelit, 2014:108).

Örgütsel sinizmi yönetmek ve başa çıkmak için söz konusu düzenlemelerden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Özgener vd., 2008:64-68, Efiltili vd., 2008:281).

- Örgütlerde işgörenler alınan kararlara dahil edilmeli, işgörene örgütteki değişimler hakkında bilgi verilmeli ve gerekirse işgörenlerin yönetime katılmalarına olanak sağlanmalı,
- Yöneticiler başarısız oldukları durumlarda yaptıkları hataları kabul etmeli ve bu durumdan mağdur olan işgörenler için değişiklikler yapmalı,
- Olumsuz tutuma sahip işgörenlerin tutumlarını değiştirmeleri için danışmanlık yapılmalı, iş ortamındaki gerilim azaltılmalı ve işgörene örgütteki en önemli değer olduğu hissettirilmeli,

- İşgörenler beklenmedik bir durumla karşılaştıkları zaman, bu durum onlara doğru bir şekilde açıklanmalı böylece bu durumun örgüt için zaman kaybına sebep olması ve işgörenler tarafından yanlış yorumlanması önlenmeli,
- İşgörenler arasındaki rekabet sonucunda kaybedenlere moral verilmesi, tekrar kazanma azmi için motive edilmeli,
- İşgörenlerin örgüt için yanlış olan inançlarını değiştirmek için yeni ve güvenilir bilgiler sunulmalıdır. İşgörenleri ikna edebilmek için tutarlı, mantıklı ve olumlu mesajlar veren bir konuşma yapılmalı,
- Yöneticiler işgörenlerle ilişkilerini yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya gibi iletişim kanallarıyla sürekli açık tutmalı, işgörenlere düzenli bilgi vermeli,
- Örgüt içindeki yapılan ve yapılacak olan değişiklikler hakkında sebepleriyle birlikte işgörenlere bilgi verilmeli ve gerektiğinde işgörenler eğitilmeli,
- İşgörenlerin örgüt içerisinde yaşadıklarını ve örgütten beklentilerini anlayabilmek için yöneticiler işgörenlerle empati kurmalı,
- Yöneticiler işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenmeli, stres düzeylerini azaltmalı, tükenme noktasına gelmelerini engellemeli ve işgörenlere karşı anlayışlı olmalı,
- İşyerindeki monotonluğun azaltılması için işgörenin istekleri dinlenmeli, işyerinde değişiklikler yapılmalı ve örgütsel esneklik artırılmalı,
- İşgörenlerin görevleriyle ilgili beklentileri ve örgütün hedefleri anlatılmalı, bu beklentilere ve hedeflere odaklanması sağlanmalı,
- İşgörenlere örgüt içerisindeki ödül ve cezalar için adil bir sistem kurulmalı, tüm çalışanlar için haklar eşit olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırma, otel işletmelerindeki örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin incelenmesine yöneliktir. Örgütsel sinizmin üç boyutu (bişisel, duyuşsal ve davranışsal) ile örgütsel adaletin üç boyutu (dağıtım, işlemsel ve etkileşim) da araştırma kapsamına alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Konya’da bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizim ve örgütsel adalet tutumlarının, bu tutumların çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları departman ve deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ve örgütsel adaletin örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını etkileyip etkilemediğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada araştırmanın amaçlarının gerçekleştirilmesi için aşağıdaki hipotezleri oluşturulmuş ve incelenmiştir:

Hipotez 1

H 1: Örgütsel sinizm çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 2

H 2: Örgütsel sinizm çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 3

H 3: Örgütsel sinizm çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 4

H 4: Örgütsel sinizm işgörenlerin çalıştığı departmana göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 5

H 5: Örgütsel sinizm çalışanların deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 6

H 6: Örgütsel adalet çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 7

H 7: Örgütsel adalet çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 8

H 8: Örgütsel adalet çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 9

H 9: Örgütsel adalet işgörenlerin çalıştığı departmana göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 10

H 10: Örgütsel adalet çalışanların deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez 11

H 11: Örgütsel adaletin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 12

H 12: Örgütsel adaletin örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 13

H 13: Örgütsel adaletin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Önemi

Otel işletmeleri, emek-yoğun özelliğinden dolayı teknolojinin yanı sıra nitelikli işgücüne dayanan hizmet işletmelerinden biridir. Çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramları işgörenler açısından birçok olumsuzluğa neden olabilmekte ve insan faktörü ön planda olan otel işletmelerine de ciddi zararlar verebilmektedir.

Bu araştırma otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algılarının belirlenmesinde ve bu olumsuz tutumları önleyici tedbirlerin alınması konusunda önem teşkil etmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, otel işletmelerindeki çalışanların sinizm düzeylerinin azaltılması ve işgören memnuniyetinin sağlanması konusunda önem taşımaktadır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırma, Konya ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve anketler sadece uygulama için izin verilen otellerde gönüllü personeller tarafından doldurulmuştur. Gönüllülük esnasından, zaman ve maliyet sıkıntılarında dolayı araştırma sınırlı sayıda personelden bilgi toplama yoluyla gerçekleştirilmiştir.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölüm örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili literatür araştırmasını, üçüncü bölüm uygulama araştırması kısmını oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir yapıya sahip olduğundan ve temel sorusu olan “Otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel adalet algısı örgütsel sinizm tutumlarını etkiler mi?” ifadesi için en uygun yöntem olarak anket tekniği kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerin işgörenleri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet gibi olanakların kısıtlı olmasından dolayı araştırma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmamıştır ve evrendeki bulguların genellenmesi için Konya ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı oteller seçilmiştir.

12.07.2016 tarihi itibarıyla Konya’da 16 tane üç yıldızlı, 12 tane dört yıldızlı ve 3 tane de beş yıldızlı olmak üzere 31 tane otel faaliyet göstermektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü’nden alınan 2016 yılına ait tablo EK-1 de verilmiştir). Araştırmanın yapıldığı otellerin insan kaynakları departmanı ile yapılan görüşmeler sonucunda otellerde çalışan işgören sayısının 1485 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgören sayısı 322 olduğu için örneklem kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

4.8. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özellikleri ve çalıştıkları otelle ilgili bilgi elde etmek amacıyla 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) algılamak için Dean, Brandes ve Dhadwadkar (1998) tarafından geliştirilen 14 sorudan oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarını (dağıtım, işlemsel ve etkileşim) belirlemek için Niehoff ve Morman’ın (1993) tarafından geliştirilen 20

sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ankette sorular 5’li Likert ölçeğine göre sorulmuştur ve olumsuzdan olumluya doğru giden ifadeler kullanılmıştır. Sorular, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” seçeneklerinden oluşmaktadır.

4.9. Verilerin Analizi

Konya ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personeller üzerine uygulanan anket verilerinin analizinde önce işgörenlerin demografik bulgularının daha sonra da örgütsel sinizm ve örgütsel adalet tutumlarını analizi yapılmıştır. Çalışanların demografik bulgularını hakkında bilgi edinmek amacıyla, elde edilen sonuçların yüzdelik değerlerle ifade edildiği “yüzde analizi” yöntemi kullanılmıştır.

Farklılıkların olup olmadığı istatistiksel olarak araştırılmıştır. İstatistiksel analizlerde ankete katılan bireylere ilişkin ve otellerin özelliklerine ilişkin demografik tanımlamalar Frekans (n) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Ayrıca demografik özellikler daire grafikleri ile görsel olarak sunulmuştur. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve *Cronbach Alpha* değerleri tablolarda verilmiştir. Ölçeklerin normalliği *Kolmogorov-Smirnov* normallik testi kullanılarak test edilmiş, örgütsel sinizm ($p=0.001<0.05$) ve örgütsel adalet ($p=0.001<0.05$) ölçeklerinin normal dağılmadıkları belirlenmiştir.

4.10. Araştırmanın Güvenilirliği

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Örgütsel Sinizm Alt Boyutları	Cronbach’s Alpha değerleri
Bilişsel Boyutu	0.810
S1	0.794
S2	0.825
S3	0.865
S4	0.760
S5	0.806
Duyuşsal Boyutu	0.920
S6	0.916
S7	0.950
S8	0.948
S9	0.896
Davranışsal Boyutu	0.798
S10	0.782
S11	0.808
S12	0.834
S13	0.803
S14	0.766

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Cronbach's Alpha değerleri
Dağıtım Boyutu	0.808
S1	0.694
S2	0.789
S3	0.826
S4	0.867
S5	0.868
İşlemsel Boyutu	0.778
S6	0.674
S7	0.742
S8	0.808
S9	0.869
S10	0.780
S11	0.795
Etkileşim Boyutu	0.822
S12	0.780
S13	0.830
S14	0.818
S15	0.858
S16	0.848
S17	0.800
S18	0.845
S19	0.834
S20	0.789

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet düzeyleri ve örgütsel sinizm algılarını ölçmek için toplanan veriler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

5.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri Tablo 7’de gösterilmiştir:

Tablo 7: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	151	46.9
	Erkek	171	53.1
Yaş	18-25	110	34.2
	26-33	107	33.2
	34-41	79	24.5
	42-49	24	7.4
	50 ve üzeri	2	0.6
Eğitim Durumu	İlk ve Orta Öğretim	44	13.7
	Lise	117	36.3
	Ön Lisans	53	16.4
	Lisans	97	30.1
	Lisansüstü	11	3.4
Departman	Yiyecek-içecek	66	20.4
	Ön büro	102	31.7
	Kat hizmetleri	74	23.1
	İnsan kaynakları	26	8.1
	Halkla ilişkiler	17	5.3
	Satış pazarlama	22	6.8
	Diğer	15	4.6
Deneyim Süresi	1 yıldan az	54	16.8
	1-3 yıl	128	39.7
	4-7 yıl	81	25.1
	8-11 yıl	33	10.2
	12-15 yıl	15	4.6
	15 yıl üzeri	11	3.4
Toplam		322	100

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetine bakıldığında; 151'i (%46.9) kadın, 171'i (%53.1) ise erkek olmak üzere toplam 322 işgören oluşmaktadır. Erkek işgören ve kadın işgören sayısı birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında; 18-25 yaş aralığında olanların sayısının 110 (%34.2), 26-33 yaş aralığında olanların sayısının 107 (%33.2), 34-41 yaş aralığında olanların sayısının 79 (%24.5), 42-49 yaş aralığında olanların sayısının 24 (%7.4), 50 ve üzeri yaş aralığında olanların sayısının ise 2 (%0.6) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin %65'e yakınının 18-25 ve 26-33 yaş aralığında olduğu, 50 ve üzeri yaş aralığında olanların da sadece 2 kişi olduğu görülmektedir. Araştırmanın otel işletmelerinde yoğun iş gücü gerektiren aktif pozisyonlarda görev alan personellerle yapılması ve bu pozisyonlarda genellikle genç iş görenlerin istihdam edilmesi sebebiyle katılımda bu yaş aralığının (18-25 ve 26-33) diğer yaş aralıklarına göre sayıca üstün olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; ilk ve orta öğretim mezunu olanları sayısının 44 (%13.7), lise mezunu olanların sayısının 117 (%36.3), ön lisans mezunu olanların sayısının 53 (%16.4), lisans mezunu olanların sayısının 97 (%30.1) ve lisansüstü mezunu olanların sayısının ise 11 (%3.4) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları departmanlarına bakıldığında; yiyecek- içecek departmanında çalışanların sayısının 66 (%20.4), ön büro departmanında çalışanların sayısının 102 (%31.7), kat hizmetleri departmanında çalışanların sayısının 74 (%23.1), insan kaynakları departmanında çalışanların sayısının 26 (%8.1), halkla ilişkiler departmanında çalışanların sayısının 17 (%5.3), satış pazarlama departmanında çalışanların sayısının 22 (%6.8) ve diğer bölümlerde çalışanların sayısının ise 15 (%4.6) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında; 1 yıldız az çalışanların sayısının 54 (%16.8), 1-3 yıl arası çalışanların sayısının 128 (%39.7), 4-7 yıl arası çalışanların sayısının 81 (%25.1), 8-11 yıl arası çalışanların sayısının 33 (%10.2), 12-15 yıl arası çalışanların sayısının 15 (%4.6) ve 15 yıl üzeri çalışanların sayısının 11 (%3.4) olduğu görülmektedir.

5.2. Otel İşletmelerine İlişkin Demografik Özellikleri

Araştırmanın yapıldığı otellere ilişkin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Otel İşletmelerine İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Faaliyet Süresi	1 yıldan az	40	12,4
	1-3 yıl	78	24,2
	4-7 yıl	107	33,2
	8-11 yıl	41	12,7
	12-15 yıl	12	3,7
	15 yıl üzeri	44	13,7
Yıldız Sayısı	3 yıldız	75	23,2
	4 yıldız	132	41
	5 yıldız	115	35,8
Toplam		322	100

Araştırmanın yapıldığı otellerin faaliyet sürelerini gösteren tablo incelendiğinde; en büyük kesimi (%33,2) ile 4-7 yıl arası faaliyet gösteren oteller ve en küçük kesimi ise (%3,7) ile 12-15 yıl arası faaliyet gösteren oteller oluşturmaktadır. Diğer dağılımlar ise şu şekildedir; 1 yıldan az faaliyet gösteren 40 (%12,4) otel, 1-3 yıl arası faaliyet gösteren 78 (%24,2), 8-11 yıl arası faaliyet gösteren 41 (%12,4) ve 15 yıl üzeri faaliyet gösteren 44 (%13,7) otel bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları otellerin yıldız sayılarını gösteren tabloya bakıldığında; en büyük kısmı 132 (%41) ile 4 yıldızlı oteller, en küçük kısmı ise 75 (%23,2) ile 3 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin sayısı ise, 115 (%41) kişidir.

5.3. Demografik Özellikler-Örgütsel Sinizm İlişkisi

Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, departman ve deneyim süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiş ve hipotezler test edilmiştir.

5.3.1. Çalışanların Cinsiyeti ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizm ile çalışanların cinsiyeti arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Mann Whitney-U testi* sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir:

Tablo 9: Örgütsel Sinizm-Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyet	<i>N</i>	<i>Ort. (\bar{X})</i>	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
Kadın	151	2.36	0.99		2.71	
Erkek	171	2.78	1.02	0.520	2.57	0.001

Örgütsel sinizm üzerinde, çalışanların cinsiyetinin anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Mann Whitney-U testi* sonucuna göre, kadınların erkeklere göre örgütsel sinizmden daha çok etkilendikleri görülmektedir. İşletmede çalışan kadınların test puan medyanı (2.71) ile işletmede çalışan erkeklerin test puan medyanı (2.57) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=0.520$, $p=0.001<0.05$). Bu durumda örgütsel sinizmin kadınlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin cinsiyetlerinin örgütsel sinizm düzeylerinde değişim gösterdiği belirlenmiştir ve bu nedenle H1 (Örgütsel sinizm çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir.

5.3.2. Çalışanların Yaşları ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizm ile çalışanların yaşları arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 10' da gösterilmiştir:

Tablo 10: Örgütsel Sinizm-Yaş İlişkisi

Yaş	<i>n</i>	Ort. (\bar{X})	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
18-25	110	2.87	0.99		2.86	
26-33	107	2.87	1.02		2.79	
34-41	79	2.57	0.99	5.991	2.43	0.200
42-49	24	2.94	0.99		2.75	
50 ve üzeri	2	2.50	0.91		2.50	

Örgütsel sinizm üzerinde, çalışanların yaşlarının anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonucuna göre, 18-25 yaş aralığında çalışanların örgütsel sinizmden daha çok etkilendikleri görülmektedir. Test puan medyanı en yüksek (2.86) olan 18-25 yaş aralığındaki çalışanlarla, test puan medyanı en düşük (2.43) olan 34-41 yaş aralığındaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($t=0.520$, $p=0.200>0.05$).

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin yaşlarının örgütsel sinizm düzeylerinde değişim göstermediği belirlenmiştir ve bu nedenle H2 (Örgütsel sinizm çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

5.3.3. Çalışanların Eğitim Durumu ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim durumu arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir:

Tablo 11: Örgütsel Sinizm-Eğitim Durumu İlişkisi

Eğitim Durumu	N	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis		
					Test Değeri	P	Çoklu Karşılaştırma
(a) İlk ve orta öğretim	44	3.04	0.79	2.36			(d) (e)
(b) Lise	117	2.84	0.85	2.78			
(c) Ön lisans	53	2.96	0.99	2.50	16.085	0.003*	
(d) Lisans	97	2.95	0.95	3.07			
(e) Lisans üstü	11	2.53	0.79	3.36			

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p < 0.05$)^{a,b,ab}: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim durumları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis Analizi* sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2 = 16.085$, $p = 0.003 < 0.05$).

Gruplar arası farklılık tespit edildikten sonra hangi gruplar arasında bu farklılığın kaynaklandığını belirlemek için *Bonferroni* düzeltmeli *Mann Whitney-U* testinden yararlanılmıştır. Toplamda 5 ikili karşılaştırma yapılacağı için 1.tip hatayı azaltmak için *Bonferroni* düzeltmesi yapılmış ve $p = 0.005$ olarak belirlenmiştir. Bu düzeltme göz önüne alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu örgütsel sinizm düzeyinin ilk ve orta öğretim mezunları ile lisans mezunları arasında, ilk ve orta

öğretim mezunları ile lisansüstü mezunları arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin eğitim durumlarının örgütsel sinizm düzeylerinde değişim gösterdiği belirlenmiştir ve bu nedenle H3 (Örgütsel sinizm çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir.

5.3.4. Çalışanların Departmanı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizm ile işgörenlerin çalıştıkları departman arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir:

Tablo 12: Örgütsel Sinizm-Departman İlişkisi

Departman	N	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis		
					Test Değeri	P	Çoklu Karşılaştırma
(a) Yiyecek-içecek	66	2.93	0.92	3.03			(d) (e)
(b) Ön büro	102	2.88	1.05	2.90			
(c) Kat hizmetleri	74	2.59	0.93	2.50			
(d) İnsan kaynakları	26	3.26	0.98	3.43	9.594	0.048*	
(e) Halkla ilişkiler	17	2.94	1.19	2.64			
(f) Satış pazarlama	22	2.34	1.07	2.00			
(g) Diğer	15	2.42	0.65	2.50			

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p < 0.05$)^{a,b,ab}: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Örgütsel sinizm ile çalışanların departmanına göre farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis Analizi* sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2 = 9,594, p = 0.048 < 0.05$).

Gruplar arası farklılık tespit edildikten sonra hangi gruplar arasında bu farklılığın kaynaklandığını belirlemek için *Bonferroni* düzeltmeli *Mann Whitney-U* testinden yararlanılmıştır. Toplamda 7 ikili karşılaştırma yapılacağı için 1.tip hatayı azaltmak için *Bonferroni* düzeltmesi yapılmış ve $p=0.0023$ olarak belirlenmiştir. Bu düzeltme göz önüne alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; örgütsel sinizmin işgörenlerin yiyecek-içecek ve insan kaynakları departmanları arasında, yiyecek-içecek ve halkla ilişkiler departmanları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin çalıştıkları departmanın örgütsel sinizm düzeylerinde değişim gösterdiği belirlenmiştir ve bu nedenle H4 (Örgütsel sinizm işgörenlerin çalıştıkları departman durumuna göre farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir.

5.3.5. Çalışanların Deneyim Süresi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizm ile çalışanların deneyim süreleri arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir:

Tablo 13: Örgütsel Sinizm-Deneyim Süresi İlişkisi

Deneyim Süresi	<i>n</i>	<i>Ort. (\bar{X})</i>	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
1 yıldan az	54	2.84	0.99		2.82	
1-3 yıl	128	2.86	1.01		2.78	
4-7 yıl	81	2.85	1.02	3.429	2.71	0.634
8-11 yıl	33	2.61	0.92		2.50	
12-15 yıl	15	2.57	1.18		2.07	
15 yıl üzeri	11	2.49	0.83		2.50	

Örgütsel sinizm üzerinde, çalışanların deneyim sürelerinin anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Kruskal Wallis testi* sonucuna göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($\chi^2=3.429, p=0.634>0.05$).

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin deneyim sürelerinin örgütsel sinizm düzeylerinde değişim göstermediği belirlenmiştir ve bu nedenle H5 (Örgütsel sinizm çalışanların deneyim süresine göre farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

5.4. Demografik Özellikler-Örgütsel Adalet İlişkisi

Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, departman ve deneyim süreleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiş ve hipotezler test edilmiştir.

5.4.1. Çalışanların Cinsiyeti ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet ile çalışanların cinsiyeti arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Mann Whitney-U Testi* sonuçları Tablo 14' de gösterilmiştir:

Tablo 14: Örgütsel Adalet-Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyet	N	Ort. (\bar{X})	SS	Test	Medyan	P
Kadın	151	2.86	0.89		2.75	
Erkek	171	2.94	0.89	-0.842	2.90	0.400

Örgütsel adalet üzerinde, çalışanların cinsiyetinin anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Mann Whitney-U testi* sonucuna göre, örgütsel adaletin cinsiyete göre değişim göstermediği tespit edilmiştir ($t=-0.842, p=0.400>0.05$).

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin cinsiyetlerinin örgütsel adalet algıları üzerinde değişim göstermediğini belirlemiştir ve bu nedenle H6 (Örgütsel adalet çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

5.4.2. Çalışanların Yaşları ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet ile çalışanların yaşları arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir:

Tablo 15: Örgütsel Adalet-Yaş İlişkisi

Yaş	<i>n</i>	<i>Ort. (X̄)</i>	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
18-25	110	2.76	0.84		2.72	
26-33	107	2.93	0.92		2.80	
34-41	79	3.07	0.87	7.341	3.20	0.119
42-49	24	3.08	1.00		3.10	
50 ve üzeri	2	2.22	1.16		2.22	

Örgütsel adalet üzerinde, çalışanların yaşlarının anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Kruskal Wallis testi* sonucuna göre, 34-41 yaş aralığında çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Test puan medyanı en yüksek (3.20) olan 34-41 yaş aralığındaki çalışanlarla, test puan medyanı en düşük (2.22) olan 50 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($t=7.341$, $p=0.119>0.05$). Bu durumda örgütsel adaletin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin yaşları örgütsel adalet algılarında değişim göstermediğini belirlemiştir ve bu nedenle H7 (Örgütsel adalet çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

5.4.3. Çalışanların Eğitim Durumları ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet ile çalışanların eğitim durumu arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Adalet-Eğitim Durumu İlişkisi

Eğitim Durumu	<i>n</i>	Ort. (\bar{X})	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
İlk ve orta öğretim	44	3.04	0.79		3.15	
Lise	117	2.84	0.85		2.75	
Ön lisans	53	2.96	0.98	3.683	2.80	0.451
Lisans	97	2.95	0.95		2.80	
Lisans üstü	11	2.53	0.78		2.45	

Örgütsel adalet ile çalışanların eğitim durumları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($\chi^2=3.683$, $p=0.451<0.05$).

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin eğitim durumları örgütsel adalet algılarında değişim göstermediğini belirlemiştir ve bu nedenle H8 (Örgütsel adalet çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

5.4.4. Çalışanların Departmanı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet ile işgörenlerin çalıştıkları departman arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir:

Tablo 17: Örgütsel Adalet-Departman İlişkisi

Departman	<i>n</i>	<i>Ort. (\bar{X})</i>	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
Yiyecek-içecek	66	2.72	0.82		2.60	
Ön büro	102	2.91	0.90		2.80	
Kat hizmetleri	74	3.03	0.78		2.92	
İnsan kaynakları	26	2.84	0.95	9.919	2.45	0.128
Halkla ilişkiler	17	2.63	0.91		2.40	
Satış pazarlama	22	3.06	1.18		2.95	
Diğer	15	3.36	0.90		3.80	

Örgütsel adalet ile işgörenlerin çalıştıkları departman arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($\chi^2=9.919$, $p=0.128<0.05$).

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin departman durumları örgütsel adalet algılarında değişim göstermediğini belirlemiştir ve bu nedenle H9 (Örgütsel adalet çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir) reddedilmiştir.

5.4.5. Çalışanların Deneyim Süresi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet ile çalışanların deneyim süreleri arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir:

Tablo 18: Örgütsel Adalet-Deneyim Süresi İlişkisi

Deneyim Süresi	N	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis		
					Test Değeri	P	Çoklu Karşılaştırma
(a) 1 yıldan az	54	2.54	0.66	2.60			
(b) 1-3 yıl	128	2.39	0.68	2.45			(d)
(c) 4-7 yıl	81	2.80	1.00	2.50			
(d) 8-11 yıl	33	3.06	0.39	3.00	11.920	0.03*	
(e) 12-15 yıl	15	3.03	0.77	2.85			
(f) 15 yıl üzeri	11	3.07	0.35	3.07			

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p < 0.05$)^{a,b,ab}; Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Örgütsel adalet ile çalışanların deneyim sürüleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2 = 11,920$, $p = 0.03 < 0.05$).

Gruplar arası farklılık tespit edildikten sonra hangi gruplar arasında bu farklılığın kaynaklandığını belirlemek için *Bonferroni* düzeltilmeli *Mann Whitney-U* testinden yararlanılmıştır. Toplamda 6 ikili karşılaştırma yapılacağı için 1.tip hatayı azaltmak için *Bonferroni* düzeltmesi yapılmış ve $p = 0.003$ olarak belirlenmiştir. Bu düzeltme göz önüne alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; deneyim süresi 1-3 yıl arası olan işgörenlerle deneyim süresi 8-11 yıl arası olan işgörenlerin örgütsel adalet algulamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; işletmede çalışan kişilerin deneyim süresi durumları örgütsel adalet algılarında değişim gösterdiğini belirlemiştir ve bu nedenle H10 (Örgütsel adalet çalışanların deneyim süresine göre farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir.

5.5. Otellerin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Otellerin sahip olduğu yıldız sayısına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 19'da gösterilmiştir:

Tablo 19: Örgütsel Sinizmde Sahip Olunan Yıldız Sayısına Göre Farklılığı Tespit Etmek İçin Yapılan *Kruskal Wallis Testi* Sonuçları

Yıldız Sayısı	<i>N</i>	Ort. (\bar{X})	<i>SS</i>	<i>Test</i>	<i>Medyan</i>	<i>P</i>
3 Yıldız	74	2.94	0.99		3.11	
4 Yıldız	131	3.05	1.04	1.089	3.21	0.58
5 Yıldız	114	2.90	1.03		2.93	

Örgütsel sinizm üzerinde, otelin sahip olduğu belgenin anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Kruskal Wallis testi* sonucuna göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($\chi^2=1.089, p=0.58>0.05$).

5.6. Otellerin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Otellerin sahip olduğu yıldız sayısına göre örgütsel adalet algıları arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan *Kruskal Wallis Testi* sonuçları Tablo 20'de gösterilmiştir:

Tablo 20: Örgütsel Adalette Sahip Olunan Yıldız Sayısına Göre Farklılığı Tespit Etmek İçin Yapılan *Kruskal Wallis Testi* Sonuçları

Sahip Olunan Yıldız Sayısı	N	Ort.	SS	Medyan	Kruskal Wallis		Çoklu Karşılaştırma
					Test Değeri	P	
(a) 3 Yıldız	74	2,69	0.79	2.65			(c)
(b) 4 Yıldız	131	2.36	0.75	2.25	8.641	0.013*	
(c) 5 Yıldız	114	2.79	0.52	2.75			

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, *: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ($p < 0.05$)^{a,b,ab}: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Otelin sahip olduğu belgelerde yıldız sayılarına göre farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan *Kruskal Wallis* Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2 = 8.641$, $p = 0.013 < 0.05$).

Gruplar arası farklılık tespit edildikten sonra hangi gruplar arasında bu farklılığın kaynaklandığını belirlemek için *Bonferroni* düzeltmeli *Mann Whitney-U* testinden yararlanılmıştır. Toplamda 3 ikili karşılaştırma yapılacağı için 1.tip hatayı azaltmak için *Bonferroni* düzeltmesi yapılmış ve $p = 0.016$ olarak belirlenmiştir. Bu düzeltme göz önüne alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu 3 yıldızlı otellerle 5 yıldızlı oteller arasında farklılık tespit edilmiştir.

5.7. Değişkenler Arası Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet-Örgütsel Sinizm İlişkisi)

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd, 2012:233). Araştırmada temel değişkenler olarak örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizim ve Alt Boyutları Üzerinde Etkisi İçin Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>F (p)</i>	<i>R²</i>
Sabit	4.571	0.173		27.498	<0.001		
Bilişsel Alt Boyut	-0.648	0.057	-0.538	-11.426	<0.001*	130.564 (<0.001)	0.290
Sabit	4.994	0.190		26.257	<0.001		
Duyuşsal Alt Boyut	-0.774	0.062	-0.570	-12.396	<0.001*	153.669 (<0.001)	0.324
Sabit	4.504	0.171		26.401	<0.001		
Davranışsal Alt Boyut	-0.590	0.056	-0.507	-10.536	<0.001*	111.007 (<0.001)	0.258
Sabit	4.732	0.154		30.711	<0.001		
Örgütsel Adalet	-0.663	0.051	-0.591	-13.113	<0.001*	171.963 (<0.001)	0.350

Örgütsel adaletin, örgütsel sinizme etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Bu etki negatif yönlüdür ve %59.1 oranındadır. Bununla birlikte, örgütsel adaletin, örgütsel sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=171.963$, $p < 0.001$). Örgütsel adalet tek başına örgütsel sinizmin %35’lik kısmını açıklamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Konya ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldız otel işletmelerindeki işgörenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim, çalıştıkları departman ve deneyim süresi) örgütsel adalat algıları ve örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ayrıca örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

- Araştırmanın gerçekleştirildiği Konya ilinde ankete katılan 322 işgörenin; %47'si kadın, %53'ü ise erkektir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında; büyük bir kesimi 18-25 ve 26-33 yaş aralığındaki işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan kalifiye personelin daha çok aktif işgücü gerektirecek işlerde çalışması, çalışan yaşlarının genç gruptan oluşmasının nedeni olarak söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; en büyük kesimi %36 ile lise ve %30 ile lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuçlar turizm sektöründe hem nitelikli işgücünün hem de nitelsiz işgücünün kullanıldığını göstermektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında; %32 lik büyük bir kesimin ön büro departmanında çalıştığı görülmektedir. Bunun nedeninin araştırma yapılması sırasında ilk görüşmenin önbürodaki personellerle olması ve iletişimin daha sağlıklı gerçekleşmesi şeklinde açıklamak mümkündür. Katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında; büyük bir bölümü %40 ile 1-3 yıl arasının oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların gene büyük kısmını genç işgörenlerin ve üniversiteden yeni mezun kişilerin oluşturmasını, deneyim süresinin az olmasının nedeni olarak göstermek mümkündür. Araştırmaya katılan otellerin faaliyet sürelerine ve yıldız sayılarına bakıldığında; en büyük kesimi %33 ile 4-7 yıl arası faaliyet gösteren otellerin ve %41 ile 4 yıldızlı otellerin oluşturduğu görülmektedir. Bunun nedenini; Konya'daki 4 yıldızlı otellerin sayısının 5 yıldızlı otellerden fazla olması, 4 yıldızlı otellerin 3 yıldızlı otellere göre daha fazla personele, daha kurumsal ve hiyerarşik bir yapıya sahip olması şeklinde açıklamak mümkündür.

- Çalışanların cinsiyeti ve örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Cinsiyetin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında Lobnika ve Pagon (2004) ve Altınöz vd. (2010) benzer sonuçlar görüldüğü tespit edilmiştir.
- Çalışanların eğitim durumu ve örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm düzeyinin ilk ve orta öğretim mezunları ile lisans mezunları arasında, ilk ve orta öğretim mezunları ile lisansüstü mezunları arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sinizm seviyesinin de yükseldiğini söylemek mümkündür. Benzer bir sonucun görüldüğü Mirvis ve Kanter (1991) çalışmada bu durum; eğitim seviyesi ve örgütsel sinizm düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu yani eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin arttığı şeklinde açıklanmıştır.
- İşgörenlerin çalıştıkları departman ve örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizmin işgörenlerin yiyecek-içecek ve insan kaynakları departmanları arasında, yiyecek-içecek ve halkla ilişkiler departmanları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu, insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanında daha çok lisans veya lisansüstü mezunu personelin çalışması ve bu kesimin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olması şeklinde açıklamak mümkündür.
- Çalışanların yaşları ve deneyim süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; işgörenlerin yaşları ve deneyim süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Çalışanların cinsiyeti ve örgütsel adalet algıları incelendiğinde; işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ve örgütsel adalet algıları incelendiğinde;

işgörenlerin yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim durumları ve örgütsel adalet algıları incelendiğinde; işgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların departmanı ile örgütsel adalet algıları incelendiğinde; işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- İşgörenlerin deneyim süreleri ve örgütsel adalet algıları incelendiğinde; deneyim süresi 1-3 yıl arası olan işgörenlerle deneyim süresi 8-11 yıl arası olan işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan bir çok çalışmada da (Chen vd., 2013), (Collins vd., 2012), (Jansen, 2004) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İşgörenlerin deneyim süreleri ile örgütsel adalet algıları genel olarak değerlendirildiğinde, hem sektörde hem de işletmede deneyim süresi fazla olanların işgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmektedir.
- Otellerin sahip olduğu yıldız sayısı ile örgütsel sinizm düzeyi ve örgütsel adalet düzeyi incelendiğinde; otelin sahip olduğu yıldız sayısının örgütsel sinizm düzeyinde bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak otelin sahip olduğu yıldız sayısı ile adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerde işgörenlerin örgütsel adalet algıları daha düşük, 5 yıldızlı otellerde daha yüksek olduğu görülmektedir. 3 yıldızlı otellerin örgütsel yapılarının daha küçük olması, işgörenler arasındaki ast-üst ilişkisinin daha yüzeysel olması ve işgören beklentilerinin 5 yıldız otellerde çalışan işgörene göre daha düşük olması gibi nedenlerden dolayı bu farklılığın ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri her ne kadar teknolojik gelişmelerden etkilense de insan faktörünü her zaman ön planda tutmak zorundadır. Hizmet kavramının açılımında yer alan “soyutluluk” faktörü ancak insan unsuruyla gerçekleşebilmektedir. İnsan ise birçok değişkenden ve değişimden kolayca etkilenebilme özelliğine sahiptir. Fiziksel ve psikolojik olarak etki altına giren

Çalışanlar, bu etkiyi yaptıkları işe ve dolayısıyla da örgüte yansıtmaktadırlar. İşletme içerisinde yönetici konumundaki kesimin işgörenlerle doğrudan veya dolaylı sürekli iletişim halinde olması, işgörenlerin istek ve beklentilerinden haberdar olması, Őikayet ettikleri konular hakkında çözüm nerileri sunması örgüt içerisinde olumsuz bir havanın olmaması için son derece önemlidir. Örgütlerin alışanlar arasında adil ve eşit politika izlenmesi; her işgörenin kendisini önemli hissetmesini ve motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin içerisinde bulunduğu olumlu hava işlerine ve bağlı oldukları örgüte yansıyacak sonuç olarak işletme performansında artış meydana gelecektir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences" Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(3), 269-292.
- Ağaoğlu, O. K. (1991). "Türkiye'de Turizm Eğitimi ve Etkinliği" Ankara: MPM Yayıncılık.
- Akat, Ö. (2000). "Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği" Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akova, O., Kuşlivan, H. Ve Çiftçi, İ, (2015). "Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar" Orhan Akova, İsmail Kızılırmak ve Haluk Tanrıverdi (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, B. (2002) "İthalat El Notu" Pamuk Bank Eğitim Bölümü.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2012). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, 4-6 Ekim 2012, Isparta, 121-128.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). "Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri, 2-5 Aralık 2010, Ankara: Detay Yayıncılık, 379-397.
- Altıntaş, F. Ç. (2002) "Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi" Bursa: Ezgi Kitabevi
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2012). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri" Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework" Human Relations, 11(49), 1395-1418.

- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). "Cynicism In The Workplace: Some Causes and Effects" *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Balay, R. (2000). "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık" Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barling, J. and Michelle, P. (1993). "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study" *Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron J. N. and Kreps D. M. (1999). "Strategic Human Resources-Frameworks for General Managers" John Wiley & Sons: United States of America.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Blader, S. L. and Tyler, T. R. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice" *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Bommer, W. H., Rich, G., and Rubin, R. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change" *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Brandes, P. M. (1997). "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences" *Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati*, 29- 35.
- Candan, H. (2013). "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-196.

- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism" *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chen, C-Y., Mao, H.Y., Hsieh, A.T., Liu, L-L., and Yen, C-H. (2013) "The Relationship Among Interactive Justice, Leader-Member Exchange and Workplace Friendship" *The Social Science Journal*, 50, 89-95.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010) "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi" *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 195-214.
- Cohen, R. L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research" *Social Justice Research*, 1, 19-40.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis" *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Collins, B.J., Mossholder, K.W., and Taylor, S.G. (2012). "Does Process Fairness Affect Job Performance? It Only Matters If They Plan to Stay" *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1007-1026.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., NG, K. Yee. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research" *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. And Zapata-Phelan, C. P. (2005). "What is Organizational Justice? A Historical Overview" in J. Greenberg and J. A. Colquitt (Ed.), *The Handbook of Organizational Justice* (3-56), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S. (2005). "Tourism Principles and Practice" England: Pearson Education Limited.

- Çakır, Ö. (2006). “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri” KAMU-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler” Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çeçen, A. (1975). “Hukuk’ta Norm ve Adalet” Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 32 (4), 71-115.
- Çolak, M. ve Erdost, E. H. (2004). “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research” Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (22), 51-84.
- Dean, J. W., Brandes, P. M. and Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism” Academy of Management Review, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). “Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers” (Master Dissertation) University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Doğan, H. (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü” Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (2) 71-78.
- Didin, S. ve Köroğlu, Ç. (2008). “Konaklama İşletmelerinin Satışlar Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (2) 111-120.
- Eaton, J. A. (2000). “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism” (Master of Arts) York University/Graduate Programme in Psychology, Toronto.
- Efiltili, S. Gönen, Y. Ve Öztürk, F. (2008). “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması” 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 22-24 Ekim 2008, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.

- Emir, O. ve Özgür, E. (2008). “Konaklama Tesisleri Etkinlik Analizi” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (1), 163-175.
- Erdoğan, İ. (1999). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış” İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış” İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi” 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, 514-524
- Eroğlu, F. (1998). “Davranış Bilimleri (4. Baskı)” İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Esener, T. (2002). “Hukukun Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi” İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Freeman, B. R. (1978) “Job Satisfaction as an Economic Variable” American Economic Association, 2(68), 135-141.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” Academy of Management Review, 12 ,9-22.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow” Journal of Management, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). “The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments” Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 24.
- Greenberg, J. (2004). “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice” Organizational Dynamics, 33(4), 352–365.
- Greenberg, J. (2009). “Managing Behavior in Organizations" Pearson: Prentice Hall.

- Güçlü, A. B., Uzun, E., Uzun, S. ve Yolsal, Ü. H. (2002). Felsefe Sözlüğü (1.Baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Gül H. ve Ağıröz A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama” Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(10), 27-47.
- Güriz, A. (1994). “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Adnan Güriz (Ed.) “Adalet Kavramı” içinde, (5-25). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Hacıoğlu, N. (2006). “Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü” Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Halis, M ve Akova, A. (2008). “Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri” Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.) “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2010). “Örgütsel Sinizm”. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad (Ed.) “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” içinde (383-397). Ankara: Pegem Akademi.
- Irak, D. U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu” Türk Psikoloji Yazıları, 7 (13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92.
- İçöz, O., Var, T. ve İlhan, İ. (2002). “Turizm Planlaması” Ankara: Turhan Kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” Konya: Çizgi Yayınevi.
- İnceoğlu, M. (2004). “Tutum Algı İletişim” Ankara: Elips Yayınevi.
- İşcan, Ö. (2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1(60), 149-171.

- İşcan, Ö. F. (2005). "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1 (60), 149-171.
- James, M. S. L. (2005). "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems" The Florida State University College of Business, Spring semester.
- Janssen, O. (2004). "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful" Journal of Organizational Behavior, 25, 201-215.
- Kalağan, G. (2009). "Araştırma Görevlerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi" Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 83-97.
- Kanter, D. L. and Mirvis, P. H. (1989). "The Cynical Americans: Living and Working in An Age of Discontent and Disillusion" San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Karaeminoğulları, A. (2006) "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kart, M. E. (2015). "Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji (2. Baskı)" İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Kotter, J. (1973). "The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process" California Management Review, 9(15), 91-99.

- Kozak, M. (2001). "Türkiye'de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma" Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi, 2, 11-12.
- Kozak, N. (2012). "Genel Turizm Bilgisi" Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, N., Kozak, M. A. Ve Kozak, M. (2014). "Genel Turizm İlkeler-Kavramlar" Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi? Bir Örnek Olay" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26, 186-195.
- Küçükaslan, N. (2007). "Özel İlgi Turizmi" Ankara: Ekin Yayınevi.
- Kwak, A. (2006). "The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator" (Ph. D. Thesis), Central Michigan University.
- Lobnika, B. and Pagon, M. (2004). "The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia" Gorazd Mesko, Milan Pagon and Bojan Dobovsek(Ed.) in "From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice" 103-111. The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia.
- Mantere, S. and Martinsuo, M. (2001). "Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent" Presented at 17th European Group for Organization Studies Colloquium, July 5-7. Lyon.
- Maslach, C. (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention" American Psychological Society, 12(5), 189-192.
- Mısırlı, İ. (2002). "Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü" Ankara: Detay Yayıncılık.

- Mirvis, P. H. and Kanter, D. L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce" *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison E. W. and Frances J. M. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. and Erdoğan, B. (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions And Exchange Relationships" *Human Relations* January, 56(1), 61-84.
- Nowakowski, J. M. and Conlon, D. E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward" *The International Journal of Conflict Management*, 6 (1), 4-29.
- Olalı, H. (1984). "Turizm Dersleri" İzmir: İstiklal Matbaası.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). "Turizm Ekonomisi" İzmir: Ofis Matbaacılık.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). "Otel İşletmeciliği" İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Oral, S. ve Kurgun, O. (1997). "Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmeciliğinde Verimlilik Analizleri" İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Organ, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" Lexington, MA: Lexington Books.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59 (3), 182-202.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M, (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm” Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.) “Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar” içinde (53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 47-57.
- Peköz, M. ve Yarcan, Ş. (1997). “Seyahat İşletmeler” İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). “Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Piering, J. (2009). “Cynics, Internet Encyclopedia of Philosophy” (<http://www.iep.utm.edu/cynics/>) Erişim Tarihi: 29 Şubat 2016.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. and Austin, J. T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change” Academy of Management Executive, 11 (1), 48-59.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm” Journal of Organizational Behavior, 15, 245-259.
- Serinkan, E. ve Erdiş, Y.Ü. (2014). “Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sezgin, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar” Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(25), 317-339.

- Sığırı, Ü. (2007). “Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18.
- Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Taminin Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steers, R. M. (1991) “Introduction to Organizational Behavior” New York: Harper & Row Publishers.
- Sung, I. (2009). “Be Aware of Cynicism” L’Abri Fellowship Korea.
- Sur, Ö. (2010). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şener, B. (2001). “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahloğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 569-587.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). “Procedural Justice: A Psychological Analysis Hillsade” NJ: Erlbaum.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(8), 283-305.
- Tolan, B. (1981). “Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma” Ankara: İTİA Yayıncılık.
- Tuna, M. (2013). “Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma” The Journal of Academic Social Science Studies, 6 (8), 997-1023.

- Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, [http://www.resmigazete.gov.tr/ eskiler/2005/06/20050621-11.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm) Erişim Tarihi: 4 Temmuz 2016.
- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (3), 97-120.
- Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 1 (65), 175-204.
- Türk Dil Kurumu “Büyük Türkçe Sözlük” <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 4 Mart 2016.
- Usta, Ö. (2008). “Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşımı” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (1994). “Organizational Cynicism: An Initial Study” Academy of Management, 269-273.
- Yavuz, E. (2010). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması” Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.
- Yürür, S. (2005). “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi) Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa

EKLER

Ek 1: Konyadaki Otellerin Tablosu

12.07.2016 tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre Konya'daki üç, dört ve beş yıldıızlı otel sayısı:

TS. ADI	İL ADI	TS. SINIFI	TS. TÜRÜ
SEY-HAN OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
HOTEL GABROYAL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
DEMOSAN CITY HOTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
GARRA HOTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
MERAM PARK OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
NASREDDİN HOCA ÖNDER OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
ADNANBEY OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
HOTEL RUMİ	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
GRAND HOTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
MEVLANA SEMA OTELİ	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
ALİ BİLİR OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
KONYA PAŐA PARK OTELİ	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
SEMA OTELİ	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
BAYKARA OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL

GHERDAN OTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
ÖZPARK HOTEL	KONYA	3 YILDIZLI	OTEL
BALIKÇILAR OTELİ	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
MİREL HOTEL	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
SELÇUK OTELİ	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
SELÇUK OTEL-ŞEMS-İ TEBRİZİ	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
CHERRY GARDEN CITY&SPA HOTEL	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
DERGAH OTEL	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
DÜNDAR OTELİ	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
ÖZKAYMAK KONYA OTELİ I	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
BERA KONYA	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
IBIS HOTEL	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
NOVOTEL	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
HİLTON GARDEN INN KONYA	KONYA	4 YILDIZLI	OTEL
ANEMON KONYA OTELİ	KONYA	5 YILDIZLI	OTEL
DEDEMAN KONYA	KONYA	5 YILDIZLI	OTEL
RİXOS KONYA	KONYA	5 YILDIZLI	OTEL

Ek 2: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup, vereceğiniz bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın sonuçlarının sağlıklı olması vereceğiniz samimi yanıtlara bağlıdır. Araştırmada kişilere değil, genele odaklanılacaktır ve **kimlik bilgisi istenmeyecektir**. İlginin ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Şafak ÜNÜVAR

Arş. Gör. Betül KORKMAZ

Selçuk Üniversitesi

Selçuk Üniversitesi

Lütfen, aşağıda yer alan bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
2. Yaşınız : 18-25 26-33 34-41 42-49 50ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz : İlk ve Orta Öğretim Lise Önlisans Lisans Lisans üstü
4. Çalıştığınız Departman : Yiyecek-İçecek Ön Büro Kat Hizmetleri İnsan Kaynaklar
 Halkla İlişkiler Satış-Pazarlama Diğer
5. Bulduğunuz Pozisyondaki Deneyim Süreniz: 1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 15 yıl ve üzeri
6. Otelin Sahip Olduğu Belge : 3 yıldız 4 yıldız 5 yıldız
7. Otelin Faaliyet Süresi : 1 yıldan daha az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 15 yıl ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
		1	2	3	4	5
S1	Çalıştığım otelde, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S2	Çalıştığım otelin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S3	Çalıştığım otelde, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S4	Çalıştığım otelde, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S5	Çalıştığım otelde, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S6	Çalıştığım oteli düşündükçe sinirlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S7	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S8	Çalıştığım oteli düşündükçe gerilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S9	Çalıştığım oteli düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S10	Çalıştığım otel dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S11	Çalıştığım otelden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

S12	Başkalarıyla, çalıştığım oteldeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S13	Başkalarıyla, çalıştığım oteldeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S14	Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
		1	2	3	4	5
A1	Çalışma programım adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A3	İs yükümün adil olduğu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A4	Genel olarak düşündüğümde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A6	İşle ilgili kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce tüm personelin görüşlerini alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A8	Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A9	Yöneticiler, alınan kararları personele açıklar ve istendiği zaman ek bilgiler verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A10	İşle ilgili kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve içten davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A17	Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net bir şekilde açıklarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Betül KORKMAZ ORHAN
Doğum Yeri:	Kayseri
Doğum Tarihi:	17.04.1986
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	Derviş Güneş İlköğretim Okulu / Kayseri / 1997
Ortaöğretim:	Rauf Denктаş Orta Okulu / Kayseri / 2000
Lise:	Fatma Kemal Timuçin Anadolu Lisesi/ Eşit Ağırlık/ Kayseri / 2004
Lisans.	Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü/ Nevşehir/ 2009
Yüksek Lisans.	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Turizm İşletmeciliği A. B. D./ Turizm İşletmeciliği B. D./ Konya/ 2017
Tel:	0505 808 88 15
Adres:	Eryaman Mah. Akıncı Cad. ASM Platin Konutları Etimesgut/ANKARA

İmza: