

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

**OTEL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARININ İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL  
SİNİZM ALGILARI ÜZERİNE ETKİSİ**

MEHMET TAHSİN LİCELİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

HAZİRAN 2019



**OTEL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ  
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Mehmet Tahsin LİCELİ**

**YÜKSEK LİSANS  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAZİRAN 2019**

Mehmet Tahsin LİCELİ, tarafından hazırlanan “Otel Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerine Etkisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman (Başkan):** Prof. Dr. Azize HASSAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli  
Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

**Üye :** Doç. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

**Üye :** Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli  
Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 24/06/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Figen ZALF

Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Mehmet Tahsin LİCELİ

16/07/2019

OTEL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ  
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL SINIZM ALGILARI ÜZERİNE ETKİSİ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet Tahsin LİCELİ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Haziran 2019

**ÖZET**

Çalışmanın amacı otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın literatür bölümünde güç, güç kaynakları ve örgütsel sinizm kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın bulgular kısmında ise amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen, İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 273 işgören üzerine demografik özellikler, güç kaynakları ve örgütsel sinizm değişkenlerinin bulunduğu bir anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Analizde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, bağımsız t-testi, tek yönlü ANOVA analiz teknikleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, demografik değişkenlere göre işgörenlerin örgütsel sinizm ile güç kaynaklarını algılamada farklılıkların olduğu, ayrıca yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algılamaları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 116905  
Anahtar Kelimeler : Güç Kaynakları, Otel İşletmeleri, Örgütsel Sinizm  
Sayfa Adedi : 106  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Azize HASSAN

THE EFFECT OF POWER SOURCES USED BY HOTEL MANAGERS ON  
EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM  
(Master Thesis)

Mehmet Tahsin LİCELİ

GAZI UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

June 2019

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the effect of power sources used by hotel managers on employees' organizational cynicism. In the literature section of the study, the concepts of power, power sources and organizational cynicism are explained in detail. In the findings part of the study, a questionnaire was conducted on 273 employees working in 4 and 5 star hotels in Istanbul, which were determined by random sampling method, including demographic characteristics, power sources and organizational cynicism variables. SPSS program was used for data analysis. In the analysis, validity and reliability analysis, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, independent t-test, one-way ANOVA analysis techniques were applied. As a result of the analyzes, it was found that there were differences in the perception of organizational cynicism and power sources of employees according to demographic variables, and that the power sources used by managers had an effect on employees' perception of organizational cynicism.

Science Code : 116905  
Key Words : Hotel Management, Organizational Cynicism, Power Resources  
Page Number : 106  
Supervisor : Prof. Dr. Azize HASSAN

## TEŞEKKÜRLER

Çalışmanın yürütülmesi ve tamamlanması aşamasında her zaman yardımcı olan ve bilgilerini benimle paylaşan sayın danışman hocam Prof. Dr. Azize HASSAN'a teşekkürü kendime bir borç bilirim. Ayrıca tez döneminde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Eren YILDIRIM, Öğr. Gör. Kaya Nihat PEKBAY, Öğr. Gör. Bayram ALAMUR ve Fatih ÇOLAKOĞLU'na teşekkür ederim.

Meslek hayatımda her zaman yanımda olan ve sahip olduğu birikimleri ile kendimi geliştirmeme katkı sağlayan sayın hocam Prof. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN'a teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca her zorlukta yanımda olan ve beni koşulsuz destekleyen ve arkamdaki güç olarak bildiğim değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet Tahsin LİCELİ

2019, Ankara



**İÇİNDEKİLER**

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜRLER .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
2. GÜÇ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Güç.....	7
2.2. Örgütsel Güç Kaynakları .....	9
2.2.1. Ödüllendirme Gücü.....	9
2.2.2. Zorlayıcı Güç .....	10
2.2.3. Yasal Güç.....	11
2.2.4. Uzmanlık Gücü .....	12
2.2.5. Karizmatik Güç.....	13
2.3. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	13
2.3.1. Güç ve Otorite İlişkisi.....	14
2.3.2. Güç ve Yetki İlişkisi .....	16
2.3.3. Güç ve Etki İlişkisi .....	17
2.3.4. Güç ve Bağımlılık İlişkisi .....	18
2.3. Sinizm Kavramı .....	18
2.4. Örgütsel Sinizm Kavramı .....	21
2.5. Örgütsel Sinizm Türleri .....	25

2.5.1. Kişilik Sinizmi .....	25
2.5.2. Kurumsal/Toplumsal Sinizm .....	26
2.5.3. Çalışan Sinizmi .....	26
2.5.4. Mesleki Sinizm .....	27
2.5.5. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	27
2.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	28
2.6.1. Bilişsel Boyut .....	29
2.6.2. Duyuşsal boyut .....	30
2.6.3. Davranışsal boyut .....	31
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	33
3.1. Araştırmanın Modeli .....	33
3.2. Evren ve Örneklem .....	37
3.3. Veri Toplama Aracı .....	37
3.4. Verilerin Analizi .....	38
4. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	39
4.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri .....	39
4.2. Yapı Geçerlilik Analizleri .....	40
4.3. Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi .....	41
4.3.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Dair Yapılan Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi ...	41
4.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Dair Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	43
4.3.3. Güç Kaynakları Ölçeğine Dair Yapılan Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Sonuçları .....	45
4.3.4. Güç Kaynakları Ölçeğine Dair Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	47
4.4. Güvenirlilik Analizi .....	50
4.5. Farklılık Analizleri .....	51

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sinizm Algılamalarındaki Farklılıklar .....	51
4.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Güç Kaynaklarını Algılamalarındaki Farklılıklar .....	64
4.6. Etki Analizi Sonuçları.....	75
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
5.1. Sonuçlar .....	81
5.1.1. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sinizm Algılamalarına İlişkin Sonuçlar .....	81
5.1.2. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Güç Kaynaklarını Algılamalarına İlişkin Sonuçlar.....	84
5.1.3. Güç Kaynaklarının Örgütsel Sinizm Üzerisindeki Etkiyi Ölçmeye Yönelik Analiz Sonuçları.....	86
5.2. Öneriler .....	89
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	101
EK-1. Anket Formu .....	102
ÖZGEÇMİŞ .....	106

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Çizelge 3.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Bulguları .....	39
Çizelge 3.2. Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	41
Çizelge 3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Dair Açımlayıcı Faktör Analizi.....	42
Çizelge 3.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri .....	44
Çizelge 3.5. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları .....	44
Çizelge 3.6. Güç Kaynakları Ölçeğine Dair Açımlayıcı Faktör Analiz .....	45
Çizelge 3.7. Güç Kaynakları Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri .....	48
Çizelge 3.8. Güç Kaynakları Ölçeğine Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları .....	49
Çizelge 3.9. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	51
Çizelge 3.10. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	52
Çizelge 3.11. Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	53
Çizelge 3.12. Yaş Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	54
Çizelge 3.13. Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları.....	54
Çizelge 3.14. Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	56
Çizelge 3.15. Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları.....	56
Çizelge 3.16. Çalıştığı Departman Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	57
Çizelge 3.17. Çalıştığı Departman Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları.....	58

Çizelge 3.18. Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	59
Çizelge 3.19. Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları .....	59
Çizelge 3.20. İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	60
Çizelge 3.21. İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları .....	61
Çizelge 3.22. Gelir Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	62
Çizelge 3.23. Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları .....	63
Çizelge 3.24. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları .....	64
Çizelge 3.25. Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	65
Çizelge 3.26. Yaş Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	66
Çizelge 3.27. Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Güç Kaynaklarını Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları .....	67
Çizelge 3.28. Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	68
Çizelge 3.29. Çalıştığı Departman Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	69
Çizelge 3.30. Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	70
Çizelge 3.31. Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Güç Kaynaklarını Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları .....	71
Çizelge 3.32. İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları .....	72
Çizelge 3.33. İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Güç Kaynaklarını Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları .....	73

Çizelge 3.34. Gelir Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	74
Çizelge 3.35. Güç Kaynaklarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Çizelge 3.36. Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Zorlayıcı Güç Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerine Etkisi.....	76
Çizelge 3.37. Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Zorlayıcı Güç Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerine Etkisi.....	77
Çizelge 3. 8. Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Zorlayıcı Güç Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerine Etkisi....	79



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1.1. Otorite-Güç İlişkisi.....	15
Şekil 1.2. Güç-Yetki Sistemi .....	17
Şekil 1.3. Tutum Objesi-Tutum Öğeleri .....	29
Şekil 1.4. Düşünce Davranış Süreci .....	29
Şekil 2.5. Araştırmanın Modeli .....	33
Şekil 3.6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları.....	43
Şekil 3.7. Güç kaynakları Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları .....	48

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu Çalışmada Kullanılmış Simgeler ve Kısaltmalar, Açıklamaları İle Birlikte Aşağıda Sunulmuştur.

### **Simgeler**

<b>Simgeler</b>	<b>Açıklama</b>
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde
n	Örnekleme
p	Anlamlılık düzeyi
s.s	Standart sapma
vb	Ve benzeri
$\alpha$	Alpha değeri

### **Kısaltmalar**

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
AFA	:Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser Mayer Olkin
SPSS	:Statistical Package For Social
AVE	: Ortalama açıklanan Varyans
CR	: Bileşik Güvenirlilik



## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin sürekliliklerini sağlamaları giderek zor hale gelmektedir. Özellikle hizmet sektöründe işletmelerin sürekliliklerinin, işgörenler ile müşterilerin doğrudan ilişki içerisinde olmasından dolayı, işgörenlerin gösterdikleri performansa bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, hizmet endüstrisinin bir kolu olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri de işgörenlerinin performanslarını üst düzeyde tutmaya çalışmaktadır. İşgören performansının artırılması ya da en üst seviyede tutulması da işgörenler için uygun çalışma ortamlarının oluşturulması ile mümkündür. Oluşturulan çalışma ortamı; örgüte duyulan bağlılık, çalışma motivasyonu, işten tatmin olma gibi performans belirleyici faktörleri olumsuz etkiliyorsa, işletmelerin sürekliliğini sağlamaları işgören bazında tehdit altında olabilir. Günümüzde bu tehdit unsurlarının yanı sıra, varlığı çok fazla gün yüzüne çıkartılmayan tehdit unsurlarından birisi de örgütsel sinizmdir. Son yıllarda ilgili alan yazında önemli bir konu haline gelen örgütsel sinizm tek başına düşünüldüğünde diğer tehdit unsurlarını da harekete geçirebilen ve işgören performansını tamamıyla olumsuz yönde etkileyen algısal bir unsurdur. Tüm sektörlerde bakıldığında; örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan işgörenlerin işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamakta, bu durum da işgörenlerin performansını azaltmaktadır (Kabataş, 2010:1). Bununla beraber dinamik bir çalışma ortamının olduğu turizm sektöründe, örgütsel sinizm tutum ve davranışlarının meydana gelmesinin, işletmenin hizmet yeteneğinin kaybolmasına neden olacağı aşikardır. Dolayısıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde örgütsel sinizm konusunun işlenmesi hem akademik hem de sektörel alan yazın adına önem teşkil etmektedir.

Günümüzde örgütsel sinizm davranış ve tutumlarının tüm çalışanlarda gözlemlenebileceği söylenebilir. İşletme yöneticileri, görev ve yetki devri aldıkları işletme sahipleri nedeniyle çalıştıkları kuruma örgütsel sinizm davranışları gerçekleştirebilirler. Bununla birlikte yetki ve sorumluluğu olmayan bir işgörende çalıştığı kuruma örgütsel sinizm davranış ve tutumu gerçekleştirebilir. Her iki durumda gerçekleştirilen tutum ve davranışlar örgütsel sinizm bağlamında değerlendirildiğinde; işletme sahipleri kanalı ile gerçekleştirilmiş olup her iki grup içinde aynı algıyı uyandırabilir. Ancak işgörenlerin gerçekleştirdiği tutum ve davranışlar, yöneticiler kanalı ile oluşturuluyor ve yöneticilerin tutum ve davranışları bir güç kaynağı tarafından gerçekleştirdiği anlaşılmıyor olabilir. Bu durumda çalışanın yöneticilerin

kullandığı hangi güç kaynağına örgütsel sinizm davranışı gösterdiğinin bilinmemesi, mevcut ve yeni gelecek işgörenin performansındaki negatif bir tutuma çözüm üretmeyecektir. Dolayısıyla yöneticilerin bir işi yaptırmak için kullandıkları güç kaynakları da işletme yaşamının devamını doğrudan etkileyen bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde ne derecede etkili olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; çalışmanın beslendiği konunun, problemin ne olduğuna, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlar ve sınırlılıkların neler olduğuna ve çalışmada kullanılan önemli kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### Çalışmanın konusu ve problemin tanımlanması

Gelişen iş dünyasında işletmelerin sürekliliklerini sağlamaları için, etkili ve verimli bir örgüt yapısı oluşturmaları gerekmektedir. Oluşturulan örgüt yapısında, yapılması gereken iş ve görevleri yerine getiren işgörenler, önemli yer tutmaktadır. Bunun nedeni ise, işgörenlerin verilen görevleri yerine getirirken göstermiş oldukları iş performansı ve işteki verimliliğin, işletmenin devamlılığını sürdürmeleri için gerekli olan koşullardan biri olmasıdır. Özellikle emek-yoğun işletmelerde (bankalar, otel işletmeleri vb.) işgörenler üzerinde en büyük etkiye sahip olanlar işletme yöneticileridir. Yöneticiler işgörelere görevlerini yerine getirmeleri ve kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri için belli güç kaynakları kullanmaktadırlar. Yöneticilerin kullandıkları bu güç kaynaklarının da işgörenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, işgörenlerin işletmeye bağlılıkları, motivasyonları, iş tatmin düzeyleri, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve işteki verimliliği üzerinde azaltıcı ya da artırıcı etkisi olduğu söylenebilir. Bir örgütün sürekliliğini ve verimliliğini sağlamanın en önemli yolu örgütün efektif yönetilmesine bağlıdır. Bu yönetimin sağlanması da, yöneticilerin işgörenleri örgütün amaçlarına göre yönlendirebilme ve etkileyebilme yeteneğine bağlıdır (Başaran, 2004).

Yöneticinin kullandığı kaynaklardan olan güç olgusundan bahsedebilmek için en az iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun karşılıklı ilişki içerisinde olması gerektiğinden, kişiler ya da gruplar arası karşılıklı ilişkinin olmadığı durumlarda güç olgusundan bahsetmek ise imkansızdır (Aşan ve Aydın, 2006: 267; Güney, 2013: 19; Koçel, 2014: 647). Güç olgusu, sosyal ilişkiler içerisinde karşılıklı olarak etkileşimin olduğu yer ve zamanda kendisini

göstermektedir. Bir bireyin belli bir güce sahip olması tek başına yeterli değildir ve sahip olduğu bu gücü, gerekli olan yer ve zamanda, etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak, bir yöneticinin astlarına bir işi yaptırabilmesi için, sahip olduğu güç yeteneğini doğru yer ve zamanda, etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011:9-10).

Yazında bireylerin kullandıkları güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemek için birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar içerisinde genel olarak kabul gören French ve Raven (1959) yapmış oldukları çalışmada ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak beş adet güç kaynağından bahsetmişlerdir. French ve Raven sınıflamasında yerel alan yasal güç, bir bireyin diğerinin kendisi için davranışlarını belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile; ödüllendirme gücü, bir bireyin kendisinin ödüllendirilmesinde aracılık edeceği düşüncesi ile; zorlayıcı güç, bireyin ceza uygulama imkanı ile; uzmanlık gücü, bir bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğu düşüncesi ile; karizmatik güç ise, bireylerden birinin davranışlarını kendisine örnek alması ile ortaya çıkmaktadır (Meydan ve Polat, 2010:130).

Yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarını hatalı kullanmaları ve bu duruma bağlı olarak işgörenlere karşı sergilemiş oldukları tutumlar, işgörenlerde örgüte karşı güvensizlik, şüphe, yabancılaşma, işten ayrılma ve bunlar gibi olumsuz duygu, düşünce, tutum ve davranışları sergilemesine neden olabilmektedir. Çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi olan sinizm olgusunun da en fazla işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduklarına inanmaları sonucunda görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin gücü kullanma durumları ve tercih ettikleri güç türü yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi, çalışanların örgüt ile ilgili algısını ve tüm bunların sonucunda da performansını etkilemektedir (Altınkurt vd., 2014:26). Dolayısıyla yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bireylerin yalnızca kendi çıkarlarının peşinde olduğu ve sadece kendilerini düşünmeleri durumu “sinik” olarak kabul edilir ve aynı düşünce hattına ise “sinizm” denir (Topçu vd., 2017:217). Örgütsel sinizm organizasyona yönelik olumsuz tutumlar olarak tanımlanır (İşçi vd., 2013:254). Yerli ve yabancı yazında örgütsel sinizmi konu alan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda

örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı; duyuşsal boyutta saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç, endişe ve gerilim gibi duygular; davranışsal boyutta ise çalışanların örgüte karşı şikayette bulunmaları, dalga geçme ve eleştirme gibi davranışları bulunmaktadır (Aktaran Altinkurt vd., 2014:28). Örgütsel sinizmin oluşması sonucunda ortaya çıkan tüm bu durumlar, işgörenlerin performanslarının ve verimliliklerinin azalmasında büyük bir etkiye sahiptir.

Hizmet sektörlerinde, müşteriler ile birebir ilişki içerisinde olmasından dolayı işgörenler en önemli faktördür. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri gibi emek-yoğun işletmelerde örgütlerin sürekliliğini sağlamaları ve verimliliğini devam ettirmeleri için, işgörenlerin örgüte karşı tutum ve davranışlarının olumlu olması önemli bir yer tutmaktadır. Sinik davranışlar besleyen bir işgörenin örgüte bağlılığı azalmakta, işteki verimliliği düşmekte ve bu durum da örgütler için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel sinizmi ortaya çıkaran hem bireysel hem de örgütsel nedenler olmasına bağlı olarak yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgören üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkisi olduğu göz önünde bulundurulursa, güç kaynaklarının örgütsel sinizmin oluşmasında ne derecede etkili olduğunun belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmanın sorusu ve bu soruya bağlı olarak oluşturulan alt soruları aşağıda sıralanmıştır:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde (olumlu/olumsuz) bir etkisi var mıdır?

Araştırmaya ilişkin yukarıda belirtilen soru kapsamında çalışmada şu alt sorulara yanıt aranacaktır:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları bazı bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm algısı nasıldır?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm algıları bazı bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde etkisi var mıdır?

Bu çalışmada, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel sinizm kavramlarının mevcut teoriler tarafından nasıl açıklandığı ve otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin algılarına göre neler olduğu ve işgörenlerin örgütsel sinizm algıları konusuna odaklanılmaktadır. Ayrıca otel işletmeleri kapsamında, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ölçen çalışmalara çok az rastlanması bu araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yapılacak çalışmada, konuyla ilgili bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarla ilişkisi irdelenecek, hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi, uygulamalı bir çalışmayla ortaya konulacaktır. Çalışmanın hem literatüre hem de otel işletmelerine bilgi kaynağı oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu alanda çalışmakta olan akademisyenlere yol gösterici olması planlanmaktadır.

### Tezin Amacı

Örgütsel sinizm, personelin işletmeye karşı beslemiş olduğu olumsuz düşünce ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Sinizmin bireysel ve örgütsel özelliklerden kaynaklandığı, ayrıca yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz önemli etkilerinin bulunduğu göz önüne alınırsa, sinizmi ortaya çıkaran etmenlerden biride yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarıdır. Bu doğrultuda 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algılarının üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmanın hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*“Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”*

### Tezin önemi

Örgütsel sinizm bireyin işletmeye karşı göstermiş olduğu negatif tutum ve davranışlardır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının da işgören üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri vardır. Bu açıdan bakılacak olursa yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel sinizm üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu çalışma ile elde edilecek sonuçlar ışığında örgütsel sinizme yol açan ya da örgütsel

sinizmi azaltıcı etkisi olan güç kaynaklarının belirlenmesi ile hem yöneticilere hem de ilgili yazına bilgi sunan bir kaynak olması düşünülmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde hem güç kaynaklarının hem de, örgütsel sinizmin farklı kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Güç kaynakları ile örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çok kısıtlı olması, ayrıca otel işletmeleri kapsamında bu iki kavramı inceleyen çalışmalara pek fazla rastlanılmaması bu çalışmanın diğer bir açıdan önemini ortaya koymaktadır.

### Varsayımlar

Bu çalışmada aşağıda belirtilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Çalışmada veri toplama aracı olarak belirlenen ölçeklerde (güç kaynakları-örgütsel sinizm) yer alan ifadelerle araştırma konusunun test edilmesi için yeterli olacağı ve ilgili konularla ilgili tüm detayları kapsayacağı varsayılmıştır.
- Ölçeklerin uygulanmasında katılımcıların (işgörenler) ölçeklerde bulunan her bir ifadeye gerçek durumu yansıtacak şekilde özgürce cevap verdiği ve bu cevapların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılacak.

### Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmada, araştırmacının zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak konuya yönelik sınırlı sayıda işgörenden anket tekniği ile bilgi toplanacaktır.

Araştırma kapsamında sadece İstanbul ilinin kullanılması coğrafi açıdan sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın hizmet sektörü içerisinde ve yalnızca turizm işletmeleri olarak İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesi kapsam bakımından sınırlılığını oluşturmaktadır.

Örgütsel sinizmin pek çok faktörle ilişkili olmasına rağmen, çalışmada sadece yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ele alınması ise konu bakımından sınırlılığını oluşturmaktadır.

## 2. GÜÇ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Güç

Güç olgusu, insanların çalışma ortamlarında ya da sosyal ortamlarında birbirleriyle etkileşim içinde olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Sosyal ortamlarda ve çalışma ortamlarında, bir arada bulunan insanların aralarındaki karşılıklı ilişkiden ortaya çıkan güç olgusunun temelini bağımlılık oluşturmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2011).

Alan yazında güç ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Güç, kişinin başkalarını kendi istediği tarzda davranmaya yönlendirebilmesi yeteneğidir (Aydın ve Aşan, 2006: 267). Başka araştırmacılarca güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2009: 49; Daft, 2006: 679). Robbins (2004) ise gücü, A kişinin, B kişinin davranışını etkilemesi için, sahip olduğu bir kapasiteyi ifade eder, böylece B kişisi başka bir durumda, yapamayacağı bir şeyi yapar şeklinde tanımlamıştır. Ott vd. (2008) ne göre güç, başkalarının davranışlarını, düşüncelerini ya da duygularını etkileme yeteneğidir. Eren'e (2010) göre ise güç, bir X şahsının Y şahsı davranışlarını etkileme kapasitesidir ve bu nedenle Y şahsı X' şahsının istek ve arzuları doğrultusunda faaliyette bulunur (Eren, 2010: 391). Weber'e (2005) göre güç, bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimalini ifade eder. Geniş tanımıyla, güç, bir şahsın ya da grubun, değer yargılarından ve benzeri şeylerden yoksun bırakarak her bir şahsın ya da grubun davranışını yönetmek ve kontrol etme kapasitesidir (Güney, 2011: 243).

Güç, iki ya da daha fazla kişi arasındaki ilişkiyi ifade eder (Gibson ve diğerleri, 2003: 276). Güç ilişkisel bir kavram olduğu için, kişinin belli bir güce sahip olup olmadığı ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılmaktadır. Kişi tek başına olduğunda, onun güç sahibi olduğunu söylemek doğru olmaz. Eğer kişi, başkalarını kendi isteği doğrultusunda davranmaya yönlendirebiliyorsa, o zaman kişinin güç sahip olduğu söylenebilir (Aydın ve Aşan, 2006: 267; Güney, 2011: 19; Koçel, 2014: 647).

Her bireyin sahip olduğu bir güç vardır. Fakat bireyler sahip olduğu gücü her zaman kullanamamaktadırlar. Bu nedenle güç aynı zamanda kapasite ve potansiyeli de ifade eder.

Gücün en önemli özelliği bağımlılığın bir fonksiyonu olmasıdır. B'nin A'ya olan bağımlılığı arttıkça, ilişkilerde A'nın daha fazla güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişinin istekleri üzerinde kontrolü olan bir kişinin aynı zamanda, o kişi üzerinde gücü de bulunmaktadır. Örneğin; eğer bir kişi lisans derecesi almak istiyorsa, onu elde edebilmek için belirli derslerin verilmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde fakültede dersi veren öğretim elemanlarının öğrenci üzerinde bir güce sahip olduğu söylenebilir (Robbins ve Judge, 2007: 470). Güç ile bağımlılık arasında var olan bu ilişkinin özellikle çalışma hayatında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise, çalışanın yöneticisine ya da işletmeye karşı bağımlılığı arttıkça verilen görevleri daha istekli ve yüksek motivasyonla yapma olasılığının yüksek olması olabilir. Bu durum ise işletmenin gelişimine önemli katkılar sunabilmektedir.

Koçel (2014) yaptığı çalışmada bireylerarası ilişkiler açısından gücün daha iyi anlaşılabilmesi için, güç alanı, güç konusu ve güç kaynakları olgularını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (Koçel, 2014: 647):

- **Güç alanı (domain of power)**, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.
- **Gücün konusu (scope of power)**, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.
- **Güç kaynakları (power sources)**, kişinin gücü nereden aldığını, başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.

Gücün daha iyi anlaşılması için ayrıca gücün sahip olduğu niteliklerin de açıklanması gerekmektedir. Gücün kendine özgü nitelikleri vardır (Güney, 2000: 23):

- **Güç Göreceli Olarak Ölçülebilen Bir Nitelikdir:** Gücün ölçümü başka bir güç noktası dikkate alınarak çevre faktörleri etkisi altında yapılır ve bir kişinin gücü başka bir kişiye göre değerlendirilir.
- **Güç Dengelidir:** Güç sadece etkileyen ya da etkilenen tarafından belirlenmez, her ikisi tarafından belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır.
- **Güç Sadece Kabul Edilen Bölgede Etkilidir:** Her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç yoktur. Ayrıca bir kişinin güç alanının genişletilmesi başka birinin güç



alanının daralmasına neden olduğundan bütün bireyler açısından geçerli olan standart bir güç biçiminin varlığından söz etmek mümkün değildir.

## 2.2. Örgütsel Güç Kaynakları

Güç nereden gelmektedir, gücün birey ve grup üzerinde etkili olmasını sağlayan nedir? gibi sorular, güç kaynaklarının araştırılması ve ortaya konulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak güç kaynaklarının neleri ifade ettiği ve neler olduğu önemlidir. Güç kaynakları, sahip olunan güç üzerinde kurulan değerleri ve prensipleri tanımlandığı gibi, güç sahibine gücü veren şeyin ne olduğu, bireyin kişi ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkinliği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Bu durumda güç kaynaklarının, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap dediği gibi; bu gücü doğuran sosyal, siyasal, psikolojik ve kurumsal etkinliklerin, güç oluşumunda önemli roller üstlendiği kabul edilmektedir (Bayrak, 2001:23).

Yöneticiler, hedefledikleri örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmaları, ayrıca işgörenleri istedikleri şekilde yönlendirebilmeleri için işgörenler üzerinde bir etki oluşturmaları gerekmektedir (Altınkurt vd., 2014:26). Yöneticiler bu etkiyi oluşturmak için de güç kullanımına gereksinim duymaktadırlar (Altınkurt ve Yılmaz, 2012:1833). Gücü kullanmak için de yönetici bazı güç kaynaklarından yararlanılmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde güç kaynaklarının sınıflandırılmalarına ilişkin yapılan çalışmaların birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak bu çalışmalar içerisinde French ve Raven tarafından yapılan, yöneticilerin güç kaynakları sınıflandırmalarının genel olarak kabul görüldüğü söylenebilir. Bu yazarlar, güç kaynaklarını, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beşe ayırmışlardır.

### 2.2.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bireyin diğer kişilere ödül verme yetkisine dayanmaktadır (Daft, 2006: 680). Ödüllendirme gücü, zorlayıcı gücün tam tersidir. İnsanlar, verilen talimatları yerine getirdiklerinde olumlu faydalar elde edeceklerini düşünürlerse, diğerlerinin istek ve talimatlarına uyarlar. Bu yüzden, başka insanlar için değerli olan ödülleri elinde bulunan kişinin, diğerleri üzerinde sahip olduğu bir güç vardır. Bu ödüller, ikramiye, ücret artışları gibi finansal alanda olabileceği gibi, takdir etme, promosyonlar, uygun iş atamaları, tercih edilen

çalışma saatleri ya da çalışma bölgeleri gibi çalışma koşullarını iyileştirme alanında olabilir (Robbins ve Coulter 1999: 536; Robbins ve Judge, 2007: 471-472). Yönetici, bu ödülleri çalışanlar üzerinde başarılı ve adil bir şekilde uygulayabilirse, çalışanlar üzerinde istek ve talimatlarını yerine getirtmek için, önemli bir güce sahiptir (Şimşek, 1999: 169).

Zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü aslında birbirinin benzeridir. Eğer bir yönetici, diğerleri için olumlu bir değeri olan bir şeyi kaldırabiliyorsa ya da diğerlerine olumsuz bir değeri olan bir şeyi verebiliyorsa, yönetici diğerleri üzerinde zorlayıcı güce sahiptir. Eğer bir yönetici, diğerleri için olumlu bir değer olan bir şeyi verebiliyorsa ya da olumsuz değeri olan bir şeyi kaldırabiliyorsa, yönetici diğerleri üzerinde ödüllendirme gücüne sahiptir (Robbins ve Coulter, 1999: 536).

Ödüllendirme gücü kullanılarak çalışma ve sosyal ortamlarda diğerlerini etkileme, günümüze kadar değişmeyen en önemli güç kaynaklarından biridir. Ödül, tüm bireyleri ruhsal açıdan olumlu yönde etkiler (Güney, 2011: 248). Yöneticinin elinde bulundurdukları ödüllendirme gücü, çalışanları motive etme açısından önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Yönetici, bir işin istenilen şekilde yapılmasını sağlamak için bu gücü kullanarak, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakır ve onların daha istekli çalışmalarını sağlayabilir (Bayrak, 2001:30). Bu nedenle, çalışanlar tarafından isteklerinin yerine getirilmesi ve verilen görevlerin daha iyi bir şekilde yerine getirilmesi için yöneticilerin çalışmada motivasyon kaynağı olabilen ödüllendirme gücünden faydalanarak avantaj sağlayabileceği söylenebilir.

### **2.2.2. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, bireyin diğerlerini cezalandırma yeteneğinden gelmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 414). Zorlayıcı gücün temel dayanağı korkudur. Birey, verilen talimatları yerine getirmez ya da karşı çıkarsa, bunun sonucunda meydana gelebilecek olumsuz durumlardan korkması nedeniyle bu güce itaat eder. Zorlayıcı güç; acı çekmek, hareketlerin kısıtlanması aracılığıyla endişe yaratma ya da temel fizyolojik ya da güvenlik ihtiyaçlarının zorlama yoluyla kontrol altına alınması gibi fiziksel yaptırımların ya da tehditlerin uygulamasına dayanır (Robbins, 1994: 199).

Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam tersidir. Zorlayıcı gücün temeli korkuya dayandığı için, çalışanların korktuğu bir şey zorlayıcı gücün kaynağı olabilir (Güney, 2012: 62). Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma, terfi etmenin ve maaş artışının engellenmesi zorlayıcı güç kaynaklarına örnektir (Kırel, 1998: 15). Yöneticinin zorlayıcı güce sahip olmasının önemli olduğu kadar, emri altında çalışanların onun bu güce sahip olduğunu algılaması da önemlidir (Koçel, 2014: 652).

Yasal güç ve ödül gücünü kullanan yöneticilerin çalışanlar tarafından daha çok itaat ile karşılaşmaları muhtemeldir. Burada itaat, çalışanların yöneticilerle aynı fikirde olmamalarına ya da yönetici tarafından verilen işi yerine getirmekte istekli olmamalarına rağmen, emirlere uymaları anlamına gelir. Zorlayıcı gücü kullanan yöneticiler ise genellikle bir dirençle karşılaşır. Burada direnç, çalışanların bilinçli olarak kurallara uymamaları ve verilen talimatları yerine getirmekten kaçınmaya çalışmalarını ifade eder (Daft, 2006: 680).

Zorlayıcı güç, çalışanları tarafından yapılan hataları ortadan kaldırmak için kullanılırken, bazı başka olumsuz durumları ortaya çıkarabilir. Bunlara örnek olarak, görevi ihlal etme, işi geciktirme, sık sık devamsızlık yapma, işe geç gelme vb. gösterilebilir. Bu nedenle yönetici zorlayıcı gücü kullanırken dikkatli olmalıdır (Bayrak, 2001:31-32).

### **2.2.3. Yasal Güç**

Yasal güç, çalışanların davranışlarını sadece örgüt içerisindeki pozisyonundan güç olarak etkileme yetkisine dayanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 209). Örneğin; bir kişi yönetici seçilir seçilmez, çalışanların çoğu çalışma faaliyetlerine göre yöneticinin talimatlarını izlemek zorunda olduklarının farkına varır. Bir yöneticinin emri altında çalışan, bu durumu yasal güç olarak kabul eder (Daft, 2006: 680).

Yasal güç, zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücünü de içermektedir. Ancak yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünden daha kapsamlıdır. Zorlayıcı güç özellikle organizasyon içerisindeki pozisyondan gelen otoritenin, organizasyondaki çalışanlar tarafından kabul edilmesini içermektedir (Robbins ve Judge, 2007: 472). Yasal güç hem otoriteyi hem de yetkiyi temsil etmektedir. Bir yöneticinin emri altında çalışanlar, yöneticinin kendi davranışlarını etkileme yetkisine sahip olduklarını bilirler. Bu nedenle yöneticilerin emir ve talimatlarına uyma zorunlulukları olduğuna inanırlar. Bunun sonucu olarak

yöneticilerin kendilerine emir ve talimat verme yetkilerinin var olduğunu, bu durumun da yasal olduğunu kabul etmektedirler (Güney, 2011: 247; Koçel, 2014: 653).

Yasal gücün aşırı kullanımı, çalışanlar üzerinde işte doyumсуuzluğa, direnmelere ve çatışmalara neden olabilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012:1834). Bu durumların sonucunda çalışanların performanslarında bir düşüş meydana gelebilir. Çalışanın performansındaki bu düşüş işlerin aksamasına ve işlerin istenilen nitelikte yapılmamasını neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin yasal güç kullanırken dikkatli davranmaları gerekmektedir.

#### **2.2.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, yöneticinin sahip olduğu bilgi ve beceriye dayanan güç kaynağıdır (Aslanargun, 2010:188). Çalışanlar, yöneticilerinin bir işin nasıl daha iyi yapılacağını ya da bir işi başarılı yapmak için gerekli olan şeyi kendilerinden daha iyi bildikleri için, uzmanlık gücüne uyarlar (Schermerhorn ve diğerleri, 1997: 292). Uzmanlık gücü, bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayı gerektirdiği için, bu güce sahip olmak zaman gerektirmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 210). Bir organizasyonda, bireyler bilgi ve beceriye sahip oldukları alanda uzmanlık gücüne sahiptirler. Bu alan dışında bu güce sahip değildirler. Örneğin, mühendisler üretim sorunlarında sahip oldukları bilgi ve beceri sayesinde uzmanlık gücünü kullanabilirler, fakat personel ve kamu ilişkilerindeki sorunlarda bu gücü kullanamazlar (Luthans, 2005: 416).

Uzmanlık gücünde, çalışanların algısı önem taşımaktadır. Eğer çalışanlar, yöneticilerini bilgili, becerikli ve tecrübeli olarak algılıyorsa, onun sahip olduğu bu bilgi, beceri ve tecrübeye güveniyorsa, o yönetici çalışanlarını daha kolay etkileyecektir. Ayrıca bir yöneticinin çalışanlarının sorunlarını çözmesi ve onlara bilgi kaynağı olması, çalışanlarını etkilemesini kolaylaştıracaktır. Bir organizasyondaki kurmay personeli bu güce iyi bir örnek oluşturmaktadır. Bilgi, beceri ve tecrübeye sahip uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personeli, emir-komuta personelini daha kolay etkileyebilir (Güney, 2012: 62; Koçel, 2014: 654; Şimşek, 1999: 169).

Günümüzde organizasyonların daha karmaşık hale gelmesinden dolayı, yönetimde uzmanlaşma diyerek önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak bir organizasyonda, otorite sahibi olan kişiden fazla, bilgi ve tecrübesi fazla olan uzmanlar organizasyon içerisinde daha

fazla söz sahibi olabilmektedirler. Uzmanlık gücü, belli bir alanda sahip olunan bilgi, beceri ve tecrübelerini çalışanları etkilemek için kullanmayı ifade etmesinden dolayı, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içerisinde uzmanlık gücüne sahip olduğu söylenebilir (Bayrak, 2001:27).

### **2.2.5. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç, bir yöneticinin emri altındaki çalışanlar tarafından tanımlanan, saygı duyulan, hayran olunan ve kendilerinin de yöneticilerine benzemeyi umduğu, yöneticilerinin sahip olduğu karakteristik özelliklerine dayanmaktadır (Daft, 2006: 681). Karizmatik güç, bireyin kişiliği ile ilgili olan güç kaynağıdır ve bu güç kaynağı sayesinde yöneticiler çalışanlar tarafından beğenilir, saygı görür ve örnek alınır (Argon ve diğerleri, 2014:29). Çalışanlar tarafından, yöneticilere karşı gösterilen beğeni ve saygı dereceleri artış gösterdikçe, yönetici sahip olduğu bu güç kaynağı sayesinde çalışanlar üzerinde daha kolay etki oluşturacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76).

Karizmatik gücün esasını teşkil eden karizma, çekiciliği ifade eder. Bir yönetici görünüşü, konuşması, kültürü vb. özellikleriyle çalışanlar üzerinde çekici bir etki oluşturur. Yönetici bu yetki sayesinde, emri altında çalışanları daha kolay etkiler ve bu durum da yöneticiye çalışanlarını istediği şekilde yönlendirebilme imkanı verir (Koçel, 2014: 654). Yöneticinin sahip olduğu bu kişilik sayesinde, çalışanlarına ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirmesi bu güç kaynağının temel dayanağını oluşturur (Güney, 2012: 62).

### **2.3. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Güç kavramı ile ilgili alanyazında bazı kavramlar ile benzer anlamda kullanıldığı ve bazı kavramlar ile de çok yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kavramları genel olarak otorite, yetki, etki ve bağımlılık olarak sıralamak mümkündür. Yöneticilerin bu kavramları daha etkili bir şekilde kullanabilmeleri için, bu kavramların arasındaki ilişkiyi ve farklılıkları bilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, bu kavramların benzeştiği ya da farklılaştığı noktaların tespit edilmesi, yöneticilerin bu kavramları daha iyi anlayabilmesi açısından önem arz etmektedir (Aslanargun, 2010:176). Bu nedenle örgüt yapısı içerisinde kullanılan güç ile benzerlik ya da farklılık gösteren kavramları açıklamak yöneticilere yarar sağlayacaktır.

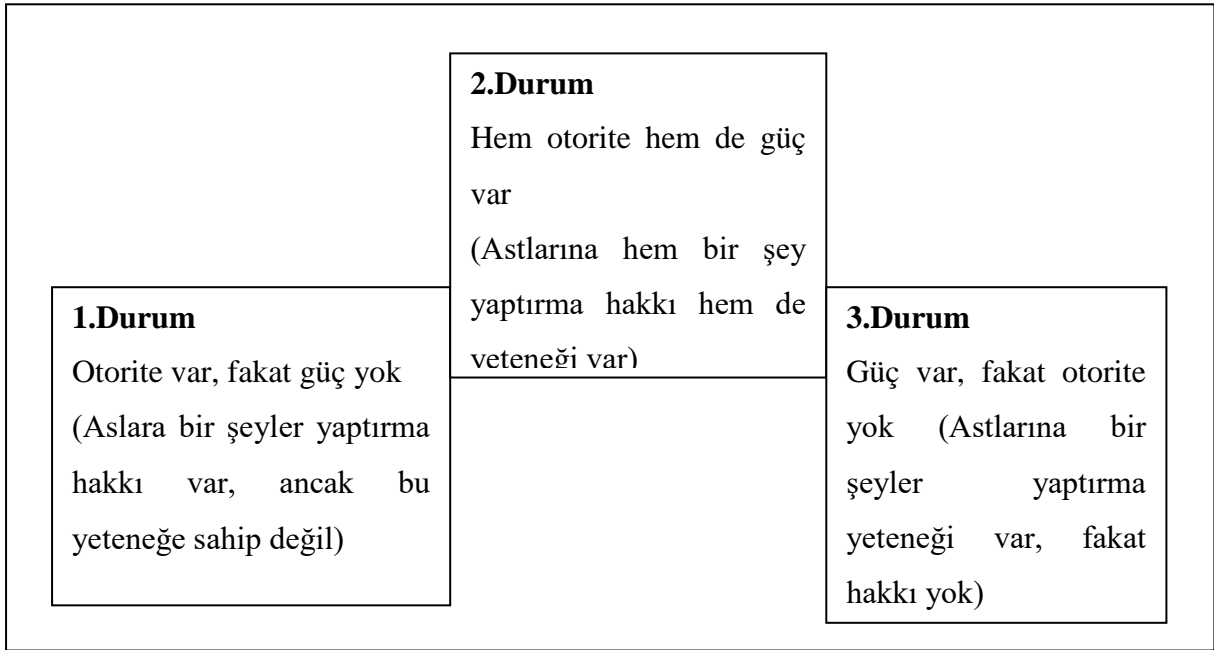
### 2.3.1. Güç ve Otorite İlişkisi

Güç, birisinin, yapmak istediğiniz bir şeyi yapmasına ya da bir şeylerin olmasını istediğiniz şekilde yapmasına olanak sağlayan yetenek olarak tanımlanmaktadır (Yahaya vd., 2011:9640). Bu doğrultuda gücün ilişkisel bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bir kişinin güce sahip olduğunu söyleyebilmek için bir başkası ile ilişki içerisinde olması gerekmektedir aksi takdirde o kişinin güce sahip olduğu söylenemez. Otorite ise, bireyin örgüt içerisinde bulunduğu pozisyondan dolayı sahip olduğu formal güçtür (Özkalp ve Kirel, 2011:546). Otorite konusunda birçok tanım yapılmıştır; Max Weber'e göre otorite, organizasyon veya grup üyelerinin şartsız ve istekli olarak yönetici veya liderlerinin emirlerine uymalarıdır (Güney, 2013:20). Fransız yönetim düşünürü H. Fayol'a göre ise otorite, emir verme ve itaat bekleme hakkıdır. Chester Barnard ise otoriteyi bir yaklaşım ile açıklamıştır. Bernard'a göre, bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir (Şimşek, 1999:170). Otorite yasadır ve gücün bir kaynağıdır. Otorite diğerlerini etkileme hakkına sahip olmaktır (Luthans, 2005:413). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi bireyin otoriteye sahip olduğu, ancak astlarının kabul etmelerine bağlı olduğu söylenebilir. Gücün ise, otoriteyi de kapsayan daha genel bir kavram olduğunu söylemek mümkündür

Otoritenin sahip olduğu bazı karakteristik özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Gibson vd., 2003:277; Daft, 2004:494):

- Otorite, bireyin herhangi bir kişisel özelliğinden değil, örgüt içerisinde bulunduğu pozisyondan kaynaklanır.
- Otorite astlar tarafından kabul edilir. Yasal otoriteye sahip olan birey yasal bir hakka sahip olduğu için, diğer bireylerin kendisine itaat etmesini sağlar.
- Otorite dikey olarak kullanılır ve örgüt içerisinde en üstten en alta doğru giden bir akış gösterir.

Güç ve otorite arasındaki ilişkisinin verildiği Şekil 1 incelendiğinde; 1. ve 3. durumlarda otorite ve güç arasında yetersizlik olduğu görülmektedir. Otorite ve güç arasındaki ilişkinin istenilen düzeyde olduğu durum 2. durum'dur. 2. durum'da birey hem bir şeyler yaptırma hakkına hem de yeteneğe sahip olduğu görülmektedir.



**Şekil 1.1.** Otorite-Güç İlişkisi (Kreitner, 2004:499).

Güç ve otorite arasındaki ilişki ve bu kavramlar arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Güney, 2013:20):

- Otorite bir güç biçimidir. Başka bir ifadeyle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Bu nedenle güç otoriteyi de içine alan daha geniş kapsama sahip bir kavramdır.
- Güç bir hak olmaktan çok, bir şeyi yaptırabilme yeteneğidir. Otorite ise, bir şeyi yaptırabilme hakkıdır.
- Güç ve otoritenin derecesi genellikle kontrol edilen astlar açısından belirlenir.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olduğunu göstermez. Çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını etkileyemeyebilir ve bu durumda da güç olgusundan bahsedemeyiz.

Genel olarak güç ve otorite arasındaki ilişkiyi değerlendirecek olursak, otoritenin bir hak, gücün ise bir yetenek olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca otoriteye sahip olan her bireyin aynı zamanda güce sahip olacağı garantisizdir. Çünkü otorite organizasyon içindeki pozisyondan elde edilirken, güç ise etkileme yeteneğidir. Son olarak da gücün otoriteyi de içinde barındıran daha geniş bir kavram olduğu söylenilebilir.

### 2.3.2. Güç ve Yetki İlişkisi

Yetkiyi, en basit şekliyle “üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı” olarak tanımlamak mümkündür ( Şimşek, 1999:172; Karaman, 1999:73). Yetki, “bir şey yapma hakkı”dır (Hicks, 1979:339). Yetki, kişinin örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanan resmi gücüdür. Yetkinin özelliklerini ise; kişinin örgüt içinde aldığı pozisyondan gelmesi, astlar tarafından kabul edilmesi, örgüt içinde dikey şekilde kullanılması ve örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru aktarılması şeklinde sıralamak mümkündür (Gibson vd., 2012:276-277). Güç kavramında ise, örgüt içerisindeki konumdan değil, yöneticilerin işgörenleri etkileme yeteneğinden bahsedilmektedir (Werner, 2010:85).

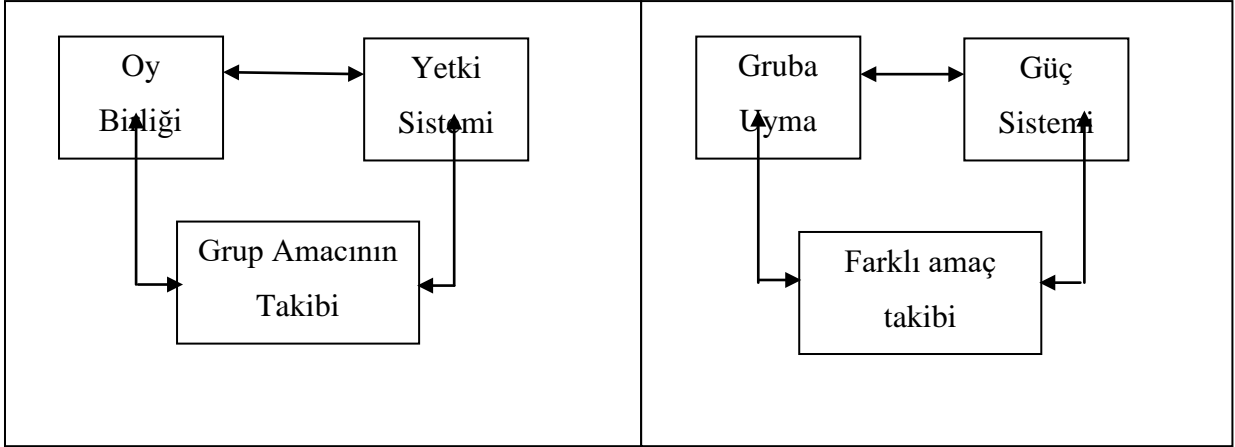
Yetki ve güç kavramları arasında farkı gören araştırmacılar, bu farkın gücü insanların, diğerlerini bir işe yönlendirebilmesi olarak kabul etmişlerdir. Güç ve yetkinin farklı görülme sebepleri; gücün örgüt dışı etmenlerden yararlanması, gücün astlara bağlı olarak azalıp ya da artması ve yetkinin sınırlarının her zaman çizilmemiş olması olarak sayılabilmektedir. Yetki ve gücün farklılaşması da yetkinin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Yorulmaz, 2014:42).

Çolak (2007) yaptığı çalışmada güç ile yetkinin karşılaştırmasını yaparak aralarındaki farklılıklara değinmiştir. Bu farklılıklar aşağıdaki gibidir (Çolak, 2007:19):

1. Yetki mevki ve bir işin yaptırılması ile ilgilidir.
2. Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılmaz birer parça gibidirler. Ancak güç ve sorumluluk arasındaki ilişki bu derecede kuvvetli değildir.
3. Yetki devredilebilir, yani üst yönetici belli bir konuda alt kademe yöneticilerine yetki devri yapabilir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için, gücün devredilmesi olası değildir.
4. Güç çoğunlukla özel amaçlara dönüktür. Yetki ise grup amaçları ile yöneticilerin ve işgörenlerin amaçlarına dayanır.

Yetki ve güç arasında olan bu farklılıklar, yetki ve güç sisteminin ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Yetki ve güç sistemi aşağıda verilen şekilde görüldüğü gibi oluşmaktadır (Yorulmaz, 2014:43).





Şekil 1.2. Güç-yetki sistemi (Yorulmaz, 2014:43).

Güç ve yetki sistemi incelendiğinde yetki örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine olanak sağlamakta iken, güç sisteminde ise örgüt amaçlarının beraberinde farklı amaçların gerçekleşmesine de olanak sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütün amaçlarının gerçekleşmesi açısından yetkinin önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

### 2.3.3. Güç ve Etki İlişkisi

Güç ve etki, örgütlerde davranışın temel özellikleridir. İşgörenler örgütün başarısına katkıda bulunmak istiyorlarsa, örgütsel yaşamın bu gerçeğini tanımalı ve anlamalıdır. Güç başkalarının duygularını, hareketlerini ya da düşüncelerini etkileyebilme yeteneğidir (Ott vd., 2008:336). Güç, yöneticilik rolünün önemli bir özelliğidir. Bir dereceye kadar bir güç olmadan, yönetici astlarını doğrudan etkilemede zorluk çeker. Bu nedenle, güç bir yönetici etkinliğinin altında yatan nedendir (Vecchio, 2006:124). Etki ise, güç uygulamasına davranışsal bir tepkidir (Schermerhorn vd., 1997:214). Etki, herkesin sezgisel olarak anladığı bir kelimedir (Yukl, 1989:13). Dolayısıyla güç ve etkinin birbirine çok yakın kavram olduklarını söylemek mümkündür.

Yöneticilerin işleri iyi bir şekilde yürütülmesi için etkiyi kullanmayı iyi bilmeleri ve işgörenleri ile aralarındaki ilişkileri iyi kurmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin etkiyi nasıl kullanmaları gerektiği ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki saygı ilişkisinin nasıl kurulması gerektiği sorularına cevaplar elde etmek için yapılan araştırmalarda şu sonuçlar elde edilmiştir (Gültürk, 2012: 8):

1. Her zaman tüm kurallar uygulanmalı ve bunun yapıldığını herkes görmeli,

2. Hiç bir zaman tutulamayacak bir söz verilmemeli ve bağlı kalamayacağınız bir anlaşma yapılmamalı,
3. Çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmeli, yönetici de sürekli olarak bilgilenebilir,
4. "Düşmanca duygulardan arınmış" bir çalışma ortamı yaratılmalı,
5. Elemanların kendilerini özel hissetmeleri sağlanmalı.

Görüldüğü gibi güç ile etki kavramları birbirine karıştırılan çok yakın anlamlı kavramlardır. Bu nedenle, iki kavramın sınırlarını belirlemek oldukça güçtür. Ancak güç ve etki kavramı birbirini destekleyen ve aralarında doğru orantı bulunan kavramlar olarak belirtmek yanlış olmayacaktır. Yani, bir kişinin başkasına istediği işleri yaptırabilmek için, gücünün arttığı gibi, kişinin kullandığı bu gücün artışına bağlı olarak başkalarını etkileme durumu da artmaktadır (Yorulmaz, 2014:44).

#### **2.3.4. Güç ve Bağımlılık İlişkisi**

Güç ve bağımlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır, yani bir işgörenin yöneticisine bağımlılığı ne kadar fazla ise, yöneticinin işgören üzerinde sahip olduğu güç o kadar fazladır (Robbins ve Judge, 2007:474). Her bireyde var olan güç kaynakları bağımlılığı olumsuz yönde etkiler. Bilgi, yetenek vb. gibi güç kaynaklarının herkeste olması bağımlılığı azaltır (Diş, 2015:15). Yani örgüt içerisinde hem yöneticide hem de işgörende güç kaynaklarının mevcut olması, yöneticiye karşı bağımsızlığın oluşmasına neden olabilir. Sonuç olarak yöneticiye karşı bağımlılığı yüksek olan işgörenin, gerçekleştirilecek işlerin yaptırılması açısından yöneticinin kullandığı güce olumlu tepki verme olasılığı daha yüksektir denilebilir. Bu nedenle, bağımlılık güç kullanımı için önemli bir etkiye sahip olabilir.

### **2.3. Sinizm Kavramı**

Sinizm konusu yeni bir konu değildir ve kökleri antik Yunanlılara kadar uzanmaktadır (Cole vd. 2006:463; Koçoğlu, 2014:26). Sinizmin kökeni birçok sinik Yunanlıların yaşadığı Atina yakınlarındaki bir kenti ifade eder (Tabatabaei ve Bigdelli, 2015:122). Sinizm teriminin M. Ö. 4. yüzyılda Cynic Okulu'na dayanan bir geçmişi vardır (Işık, Yıl:134; Bedük vd. 2015:18; Stanley vd., 2005:430). Sinizm kavramının kökeni ile ilgili iki farklı görüş vardır. Bu görüşlerin birincisine göre sinizm, köpek anlamına gelen Yunanca "kyon" kelimesinden gelmektedir. Sinik bireyler toplumsal kurallara uymazlar, kıyafetleri ile ilgilenmezler,

başkalarının medeniyet olarak adlandırdıklarını görmezden gelerek doğal bir yaşam tercih ederler. Bu nedenle “kyon”(köpek) metaforu, alışılmamış ve olağan dışı davranış sergileyen sinik bireylerin simgesi haline gelmiştir. İkinci görüşe göre ise sinizm, Kynics okulunun bulunduğu “Kynosarges” kelimesinden türeyen bir kavramdır (İşçi vd., 2013:253). Eski Yunanlıların yüksek ahlaki standartları vardı ve mizahı sonsuz güç ve zenginlik arayışına karşı bir silah olarak kullanırlardı. 1990’lı yıllardan beri, sinizm, psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi pek çok alanda göz önüne alındı. Bu çabalar kavramın evrimini ve tanımını sağlamıştır. Genel sinizm, toplumundaki karamsarlığa, topluma ve iş ortamına atıfta bulunmaktadır. Genel siniklik toplumda ahlaka aykırı davranışların normal hale geldiğine inanmak olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla ahlak dışı davranış benzer tavırlara hatta benzer niyetlere yol açabilir ve bu durum toplumun tamamını etkileyebilir (Tabatabaei ve Bigdelli, 2015:122).

Bireylerin yalnızca kendi çıkarlarının peşinde olduğu ve sadece kendilerini düşünmeleri durumu “siniklik” olarak kabul edilir ve aynı düşünce hattına ise “sinizm” denir (Topçu vd., 2017:217). Sinizm ile ilgili temel inanç, adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinin kendi çıkarları karşısında elimine edilmesidir (Topçu vd., 2017:217; James, 2005:1). Yazında sinizm, çoğunlukla şüphecilik, inançsızlık, karamsarlık, olumsuzluk kelimeleri ile ilişkili olmasına rağmen çoğunlukla “yanıltıcı, alıngan, eleştirici” olarak tanımlanmaktadır (Topçu vd., 2017:217).

Sinizm ile ilgili geçmişten günümüze birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Anderson (1996), sinizmi, “engeller, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile tanımlanan genel veya spesifik tutumun yanı sıra, bir kişi, grup, ideoloji veya olumsuz düşünce ve sosyal geleneklere veya kurumlara karşı güvensizlik” şeklinde tanımlamaktadır.

Kanter ve Mirvis’e göre (1991), psikolojik sinizm, kişilerin “yalan söylemek, yüzlerine sahte maskeler takmak, bencil olmak” eğilimidir. Açıklamaya göre, bir sinik, etrafındaki insanlara güvenmeyen, insanları yalancı, çekingen ve çirkin bir birey olarak gören kişidir.

Batemon' e göre (1992), sinizm, otoriteye ve örgütlere yönelik olumsuz ve güvensiz tavrı yansıtmaktadır (İşçi vd., 2013:253).

Abraham (2000), sinizmi, dünyanın sosyal etkileşimlerinden hoşlanmayan, bencil, kayıtsız ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğunu ve buna bağlı olarak diğerlerine karşı köklü bir güvensizlik hissinin oluştuğu şeklinde tanımlamaktadır.

Bakker' e göre (2001) , sinizm, “doğru ahlakı olmayan” davranışlar olarak ve doğrudan ya da dolaylı olarak, gerçeklikte (zorlu) bir görevi yerine getirme aracı olarak ayarlanan eylemler olarak tanımlanabilir (İşçi vd., 2013:253).

Naus ve arkadaşları (2007), sinizmi, bir örgütün işgörenlerinin kendilerini çalışma ortamında problemlerle olaylara ve koşullara karşı savunma biçimleri olarak tanımlamaktadırlar (İşçi vd., 2013:253).

Sinizm, genellikle insan davranışlarıyla ilgili olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve belirlenen bir kişisel özelliكتedir ve aşağılama ile kişiler arası zayıf ilişkiler olarak karakterize edilir (Bedük vd. 2015:18:20). Graham'a göre sinik kişiliklerin kişisel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Tekiner ve Tavas, 2016:2339);

- Başkalarını yalancı ve ilgisiz olarak görme,
- Başkalarının motivasyonlarını sorgulama,
- İnsan ilişkilerinde ihtiyatlı davranma ve güvensizlik hissetme,
- Düşman ve baskı altında olma,
- Başkaları tarafından bir şeyler yapmak istediğinde tepki verme,
- Düşmancıl ve yararsız olma.

Sinizm, bireysel dünyada yavaş yavaş kurulan yeni bir kavramdır. Sürekli gelişen bu kavramda bireyler kendi çıkarlarını korur ve bunları her şeyin üzerinde tutarlar (Tekiner ve Tavas, 2016:2339). Organizasyonel sorunlar ve krizler, organizasyon yöneticilerinin hatalı ve başarısız uygulamaları, çalışanlarda sinizmi tetiklemektedir. Bu nedenle sinizm son yıllarda değer kazanmış ve davranış bilimi alanında yer alan önemli konulardan biri haline gelmiştir (Topçu vd., 2017:217).

## 2.4. Örgütsel Sinizm Kavramı

Yüzyıllardır çalışanların tutumları örgüt yöneticileri için büyük önem taşımakta ve çalışanlar arasında giderek artan olumsuz tutumlar, örgütler için endişe oluşturmaktadır. Endişelerin en önemli nedeni, çalışanların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler yaratan tutumlarıdır. Bu tutumlar arasında da örgütsel sinizm dikkat çekicidir (Aly vd., 2016:85). Bireyin örgüte karşı sinik davranışlar sergilemesi hem örgüt hem çalışanlar için, motivasyon kaybı, istifa, umutsuzluk, şüphe, küçümseme gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Nair ve Kamalanabhan, 2010:155; Shaharruddin, 2015:93). Bu tür tutum, çoğunlukla örgütlerin dürüstlükten yoksun olduğuna inanan çalışanlar arasında yaşanır (Shaharruddin, 2015:93). Örgütsel sinizmin bir örgütün başarısını ciddi biçimde zayıflatabilecek etkilerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (FitzGerald, 2002:5. Nafei, 2013:53). Dolayısıyla örgütsel sinizm örgütlerde işlerin aksamasına neden olabilir ve bu duruma bağlı olarak örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir. Bu nedenle örgütü etkileyen ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyen sinik davranışlar sergileyen bireylere sahip olmak, örgütler açısından risklidir (Shaharruddin, 2015:93).

Günümüzde örgütlerin daha karmaşık hale gelmesi, işgörenlerin daha fazla sinik davranışlar sergiler hale geldiği ileri sürülmektedir. Artan rekabet, kamuoyu beklentileri, dinamik teknolojiler ve farklı işgücüne cevap verme çabaları örgütleri daha karmaşık hale getirmektedir ve bu durum örgütler için hiç de iyi değildir. Sinik davranışlar sergileyen işgörenler yöneticilerine karşı güvenlerini yitirmektedirler (Işık, 2014:134). Örgütsel sinizm, işgörenin örgütüne ilişkin tutumdur. Bu tutum, bir nesneye yönelik inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşur. Bu durumda da işgören, örgütün adaletten, dürüstlükten yoksun olduğuna ve alınan kararların samimiyetsiz olduğuna inanmaktadır (Davis ve Gardner, 2004:442; Johnson ve O'leary-Kelly, 2003:629). Dolayısıyla sinik davranışlar sergileyen işgörenler sadece kendi gelişimlerini engellemekle kalmaz, aynı zamanda örgütün bir kısmını da engellerler (Arabacı, 2010:2803).

Organizasyonel sorunlar ve krizler, örgüt yöneticilerinin hatalı ve başarısız uygulamaları sonucu ortaya çıkan (Topçu vd., 2017:2017), örgütsel sinizm, ilgisizlikten kaynaklanan ve göz ardı edilen doğal tepkidir. Ayrıca örgütsel bir sinizm, örgütün farklı sorunlara sahip olduğuna inanan ve bu sorunları çözmek için çabalarının işe yaramadığı zaman ortaya çıkar (Işık, 2014:135). Sinik davranışlar sergileyen çalışanlar, hayal kırıklığına

uğrayan, böylece örgüte daha az olumlu duygular uyandıran bireylere dönüşürler. Örgütlerin çalışanların beklentilerini karşılamadaki başarısızlığı, personel arasında hayal kırıklığı yaratmakta ve bu da örgütsel sinizmi ortaya çıkarmaktadır (Özer vd., 2014:121-122).

Çoğunlukla, bir grup ya da kuruma yönelik sinizm, bir şirketin yöneticisine yönelik sinizm, diğer şirketlerin yöneticilerine karşı sinizm şeklinde genelleştirildiği gibi, diğer nesnelere de genellenebilir. Bu nedenle, sinizm belirli bir nesneye doğru yönlendirilebilir veya birden çok nesneye genelleştirilebilir. Buna bağlı olarak sinizm, bir kişi, grup, ideoloji, sosyal sözleşme veya kurumun olumsuz duyguları ve güvensizliklerinin yanı sıra hayal kırıklığı ile karakterize edilen hem genel hem de özel bir tutum olarak tanımlanabilir (Andersson, 1997:450).

Örgütsel sinizm, karamsarlık, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Örgütsel sinizm de temel inanç, dürüstlük ve adalet ilkelerinin yöneticilerin çıkarları açısından göz ardı edildiği ve bu duruma bağlı olarak çalışanları negatif duygu ve düşüncelere yönlendirmesidir (Beheshtifar ve Moghadam, 2016:92). Bu yönlendirme sonucunda çalışanların güvensizlik hissetme, tükenme, monotonluk, huzursuzluk, yabancılaşma gibi hisleri ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sinizm son yıllarda, örgüt içindeki öneminden dolayı, davranış bilimlerinde önemli bir konu haline gelmiştir.

Örgütsel sinizm, organizasyona yönelik olumsuz tutum olarak tanımlanır. Bu tanıma bağlı olarak sinizmin üç boyutu olduğu belirtilmiştir. Bu boyutlar (Dean ve diğ.: 345; 7:122-123);

- Örgütün sahtekar olduğuna inanmak,
- Örgüte yönelik olumsuz duygular,
- Olumsuz inanç ve duygularla uyumlu olan, örgüte yönelik aşağılayıcı ve kötücül davranış sergileme eğilimi.

Wilkerson'a (2002) göre örgütsel sinizm, “genel olarak çalışan örgütüne ve prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik olumsuz bir tutumdur; bu unsurların genel olarak çalışanların menfaatlerine karşı çalıştığı kanaatine dayanır” (Wilkerson vd., 2008:2274).

Örgütlerde sinik davranışlar sergilenmesine neden olan faktörlere karşı mücadele etmek için, örgütsel açıdan yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Pelit ve Pelit, 2014:83-84):

- Örgüt içerisinde en önemli değere sahip olanların işgörenler olduğunun fark edilmesi,
- İşgörelere maddi, manevi, sosyal ve kültürel açıdan destek verilmesi,
- İşgörelerin stres düzeylerinin azaltılması ve tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasının engellenmesi,
- İşgörelerin çalışma ortamlarının (fiziksel, teknolojik vb.) iyileştirilmesi,
- Örgütsel esnekliğin artırılması,
- İşgörelere, örgüt içerisinde meydana gelen değişiklikler hakkında bilgilendirme yapılması ve örgütsel iletişime önem verilmesi,
- İşgörelerin yönetime katılmalarına imkan verilmesi,
- Örgütteki monotonluğun azaltılması,
- İşgörelerin, görevleri ile ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmalarının sağlanması.

Örgüt içerisinde sinizmin önlenmesi ve işgörelerin daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek açısından, yukarıda verilen çalışmaların gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgütler açısından büyük bir sorun oluşturan örgütsel sinizm kavramının örgütlere sağladığı bazı avantajların olduğunu da söylemek mümkündür (Pelit ve Pelit, 2014:84). Örgütsel sinizm kavramının örgütlere sağladığı avantajları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Dean vd., 1998:347; Kalağan, 2009:43-44):

- Örgütsel sinizm bir özellik değil, belirli bir örgütsel deneyime dayanan ve deneyimlerin değişmesine göre ortaya çıkan bir durumdur.
- Belirli bir meslek ya da iş alanı ile sınırlandırılmamaktadır.
- İnançların yanı sıra duygu ve davranışları da içine alan bir yapıdır.
- Sinik davranışlar sergileyen bireyler başkaları tarafından daha az tercih edilmektedir.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etmektedirler.

İşgörenlerin gelecekle ilgili beklentileri ile ilgili olarak örgütün ve işgörenlerin beklentileri arasında uyumsuzluğun olması, iletişim eksikliğinin olması, karar vermede daha az etkili olması, örgütün gerçekleştirilebilir bir vizyona sahip olmaması, çok fazla stres ve iş yükünün olması örgütsel sinizmi doğuran nedenlerden bazılarıdır. Bu durumlar çalışanların memnuniyetsizlik hissetmelerine ve işlerini sevmemelerine neden olabilir (Ayık vd., 2016:235).

Örgütsel sinizm, işgören ve işveren ilişkileri açısından güncel bir kavram ve aynı zamanda işgörenin en önemli tutumlarından biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, yöneticilerin bu olumsuz kavramın olumsuz etkilerini kontrol altına almalarına ya da bu tür davranışlarını azaltmalarına yardımcı olabilir. Dolayısıyla örgüt içerisinde sinik davranışlar sergileyen bireyler yıkıcı inançlara ve olumsuz duygulara sahiptir ve örgüt içerisinde olumsuz davranışları sergilemektedirler. Örneğin, ilişkilerin kalitesi ve insan kaynakları sistemi örgütsel sinizm düzeyini etkileyebilir. Bu nedenle hangi değişkenlerin örgütsel sinizm ile ilişkili olduğunu bulmak, yöneticilere karar verme açısından yardımcı olabilir (Firoozi, 2016:296).

İşgörenler, örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirebildikleri ve örgütün desteğini hissettiklerinde, örgüt için önemli olduklarını düşünmektedirler. Böylece çalışmalarının ve çabalarının dikkate alındığını bilerek, daha etkili çalışma davranışı sergileyebilirler ve buna bağlı olarak örgüte bağlılıkları, iş tatmini ve performansları olumlu yönde değişebilir. Bunun sonucunda da örgütten ayrılmayı düşünmezler ve işlerinde daha istekli olurlar (Bedük vd. 2015:18 ). Ancak bu durumun tam tersi, örgüt içerisinde birçok olumsuz durum ortaya çıkarabilir. Bu durumda olumsuzluk ile mücadele hem işgören hem de örgüt için çok önemlidir. Olumsuzluk önce iş arkadaşları seviyesinde, daha sonra birim seviyesinde ve son olarak örgüt seviyesinde ortadan kaldırılmalıdır (Khan, 2014:31-32).

Sonuç olarak örgütlerde sinik davranışlar sergileyen işgörenlerin olması örgütün amaçlarına ulaşması açısından sorun yaratabilir. Dolayısıyla sinik bireyler görevlerini tam olarak yerine getirmezler ve bu duruma bağlı olarak işlerde aksaklıkların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde örgütsel sinizmi ortaya çıkaran etmenlerin belirlenmesi ve bu kavramın detaylı bir şekilde incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılması açısından önem teşkil etmektedir.



## 2.5. Örgütsel Sinizm Türleri

Alan yazın taraması sonucunda örgütsel sinizmin kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm olmak üzere beş türü bulunmaktadır (Dean vd., 1998:342-344)

**Çizelge 2. 1. Örgütsel Sinizm Türleri**

Sinizmin Türü	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
<b>Kişilik Sinizmi</b>	Acımasızlık	İnsan Doğası		Değişmez
<b>Toplumsal/Kurumsal Sinizm</b>	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
<b>Çalışan Sinizmi</b>	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
<b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b>	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
<b>Mesleki Sinizm</b>	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken

**Kaynak:** Çağ, A.(2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Devam eden kısımda örgütsel sinizm türleri hakkında bilgiler verilmiştir.

### 2.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve bireylerin olumsuz algılamalarının temel alındığı bir sinizm türüdür. Kişilik sinizmi doğuştan gelmesi sebebiyle değişiklik yapılması çok zordur. Kişilik sinizmi düşüncesine sahip olan bireyler dünyanın, suçu hoş gören, her şeye kayıtsız olan, sahtekâr olan insanlar ile dolu olduğunu ileri sürmektedir (Abraham, 2000:271). Bu nedenle de kişilik sinizmi düşüncesine sahip bireylerde güvensizlik ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2013:23). Güven eksikliğinin var olması da kişilik sinizminin artış göstermesine neden olmaktadır (Gövez, 2013:5). Güvensizliğin oluşması ile birlikte bireyler kızgınlık, öfke, acı,

içerlenme, gücenme, saldırganlık ve hile yoluyla kendini gösterebilmektedir (Abraham, 2000:271). Dolayısıyla bu durumlarda insanlar arası ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır (Tekiner ve Tavas, 2016:2340).

Kişilik sinizmi ile genel sinizmin bir görüldüğü çalışmaların bulunması ile birlikte, kişilik sinizmi ile genel sinizm arasında farklılıklar bulunduran çalışmalar da vardır (Özcan, 2014:12). Bazı çalışmalarda kişilik sinizminin bireyin kişiliğinden kaynaklı olduğunu, örgütsel sinizmin ise bireylerde sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir (Karacaoğlan, 2014:25).

### **2.5.2. Kurumsal/Toplumsal Sinizm**

Toplumsal veya kurumsal sinizm, vatandaşların kendi devletlerine veya kurumlarına karşı göstermiş oldukları güvensizlik durumudur. Vatandaşlar ile toplum arasında meydana gelen psikolojik sözleşme ihlalleri, kurumsal sinizmin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Abraham, 2000:271-272; İşçi vd., 2013:254). Toplumsal sinizm düşüncesine sahip bireylerin ayırt edici özelliği, kendi başlarına gelen herhangi bir olumsuzluk durumunda, bu olumsuzlukların sorumlusu olarak gördükleri kurumlara karşı yabancılaşmalarıdır (Yeşilçimen, 2015:15). Kurumsal/toplumsal sinizm işgörenlerin örgütlerine karşı güvenmediği ülkelerde ortaya çıkmaktadır. Güvensizlikten olgusunun varlığı nedeniyle de kişilik sinizmi ile örtüşme göstermektedir (Küçüköylü, 2014:45).

Kurumsal/toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kurumsal/toplumsal sinizm temelde, işgörenlerin mutlu olmalarını sağlayarak örgütlerine daha bağımlı olmaları sağlanmaktadır. Örgüt içerisinde şüpheli durumun çok fazla olması kurumsal/toplumsal sinizm düşüncesine sahip işgörelere zarar vermektedir (Abraham, 2000: 287).

### **2.5.3. Çalışan Sinizmi**

Çalışan sinizmi işverenlere, üst düzey yöneticilerine ve örgütte çalışan diğer işgörelere ya da departmanlara yöneliktir. Bu sinizm türünde eşitsizlik duygusu çalışan sinizm düşüncesine sahip işgöreni, diğer işgörelere ayırmaktadır (İşçi vd., 2013:254).

Çalışan sinizmi ortaya çıkaran birçok etmen vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yetim, 2018:20):

- Çalışma saatlerinin artması,
- Başarılı bir yönetim anlayışının mevcut olmaması,
- Yeni görevlerin belirlenmesi,
- İş yoğunluğun artırılması,
- Örgüt uygulamalarının değişkenlik göstermesi gibi.

Çalışan sinizmi, işgören ve işveren arasında var olan güven duygusu, eşitlik algısının ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Bölür, 2018: 77). Çalışan sinizm düşüncesine sahip olan işgören yönetime karşı öfke hissi taşır, buna bağlı olarak işgörenin işini ve örgütünü sahiplenme duygusu ortadan kalkmaktadır (Biroğlu, 2018:12).

#### **2.5.4. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizm kişisel değerler ile örgüt değerlerinin çatışması ile ortaya çıkan bir örgütsel sinizm türüdür (Erbil, 2013:19). Mesleki sinizm genellikle rol çatışmalarının ve rol belirsizliğinin daha fazla olduğu hizmet sektöründe çalışan işgörenlerle ilişkilidir (İşçi vd., 2013:254). Mesleki sinizm mesleğe ya da işin içeriğine karşı duyulan bir sinizm türünü ifade etmektedir. Bu sinizm türüne sahip olanlarda duygusal hissizlik, önemsememe, umursamazlık ve mesleğe karşı duyarsızlık hisleri görülmektedir. Örgütsel sinizm türleri içerisinde yer almasına rağmen, örgütsel sinizm ile meslek sinizmi arasında farklılık bulunmaktadır. Mesleki sinizm çalışma içeriğine odaklanırken, örgütsel sinizm ise örgüt içerisindeki çalışma koşullarına odaklanmaktadır (Biroğlu, 2018:13).

#### **2.5.5. Örgütsel Değişim Sinizmi**

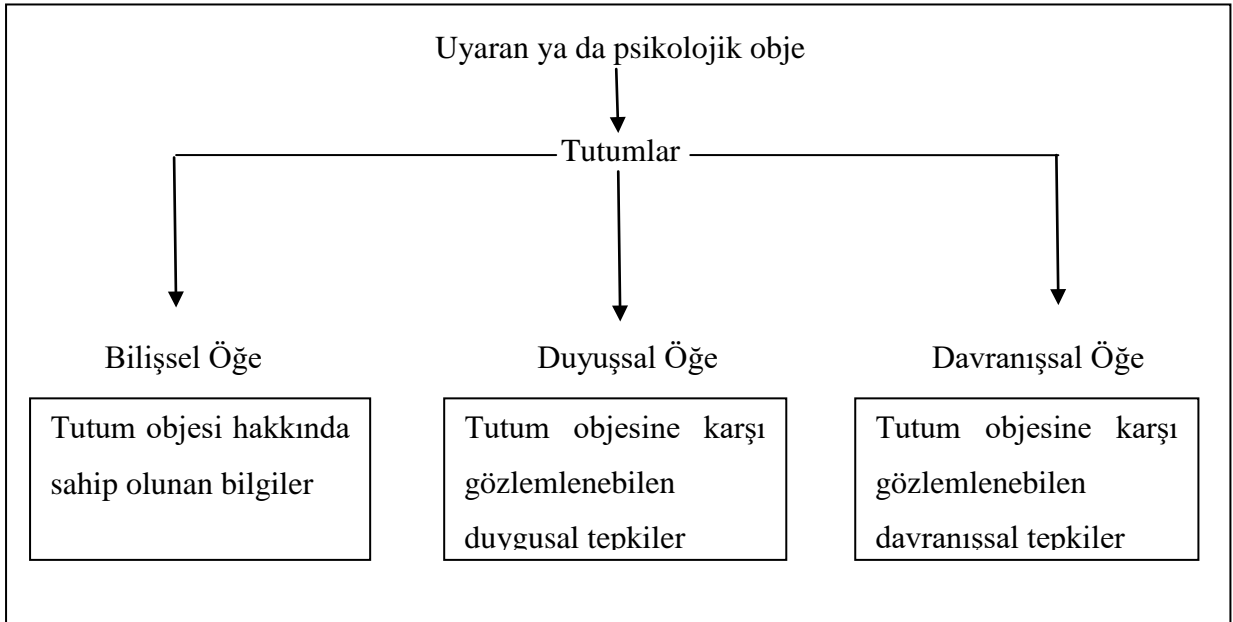
Örgütsel değişim sinizmi, “örgütlerin hedeflenen başarıyı değiştirme ve bunlara ulaşmak için çabaları hakkında kötümser görüşler” olarak tanımlanmaktadır (İşçi vd., 2013:254). Örgütsel değişim sinizminde, sinik bireylerin değişime destek vermemeleri ile kendi yargılarını oluşturmaktadırlar. Destek verilmemesi durumunun sonucunda başarısızlık ya da çok az bir başarı sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi düşüncesine sahip işgörenlerde işe bağlılık, motivasyon kaybı, devamsızlık ve işe karşı şikayetlerde artış

görülmektedir (Erbil, 2013:18). Örgütsel değişim sinizmi azaltacak uygulamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Biroğlu, 2018:13):

- İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarının sağlanması,
- Yöneticilerin, işgörenlerin iletişim adına gösterdikleri gayretin farkına varmaları ve bunu ödüllendirmeleri;
- Süren değişim çalışmaları hakkında işgörenlerin bilgilendirmesi;
- Güvenilirliğin ve verimliliğin artırılması;
- Ani değişikliklerin azaltılması ve geçmişle ilgili hataların kabul edilmesi,
- Özür dilemek kaydıyla zararın telafi edilmesi.

## 2.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

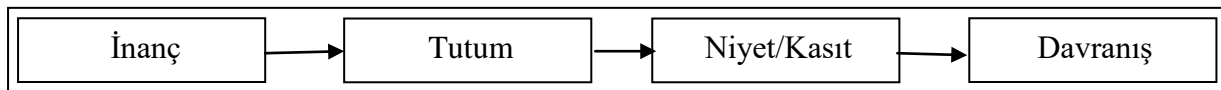
Örgütsel sinizm örgüte karşı oluşan bir tutum olduğu için öncelikle tutum kavramına değinmek faydalı olacaktır. Tutum, “iyi- kötü, yararlı-zararlı, sevimli-sevimsiz gibi özellik boyutlarında tespit edilen psikolojik objelerin özet bir değerlendirmesi”ni temsil etmektedir (Kalağan, 2009:44). Tutumların oluşmasında duyuşsal, bilişsel ve davranışsal öğeler etkili olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014:97; Kalağan, 2009:44).



Şekil 1.3. Tutum Objesi-Tutum Öğeleri (Kalağan, 2009:44).

Şekil 1'e göre tutum, bireyin herhangi bir konu hakkında bildikleri (bilişsel öge), bu konuya nasıl bir duyguyla yaklaşacağını (olumlu, olumsuz, nötr) ve buna karşı nasıl bir tavır

ortaya koyacağını (davranışsal öge) belirtmektedir. Bireyin tutumu bir nesne, durum ya da başka bir birey ile ilgili bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler açısından ortaya konulan duruştur. Bu nedenle, bu öğelerin birbirleri ile ilişki içerisinde olması önem taşımaktadır (Erbil, 2013:13). Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramlaştırılması, tutumlarda geçerli olan kuralların örgütsel sinizmde de geçerli olduğunu göstermektedir. Bu kuralların birisi de tutumun inanç ile başladığı ve davranış ile sona erdiğini belirten, davranış sürecinin bir kısmı olmasıdır (Pelit ve Pelit, 2014:96; Kalağan, 2009:46).



**Şekil 1.4.** Düşünce Davranış Süreci

**Kaynak:** Pelit, N. Ve Pelit, E. (2014), Örgütlerde Kanser yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm, s. 97.

İşgörenlerde ortaya çıkan örgütsel sinizm, öncelikle örgütler ile ilgili olumsuz inanışların ortaya çıkması ile başlamakta ve bu inanışlar önce duygulara dönüşmekte ardından da örgütlere ve örgütte bulunan diğer işgörene yönelik davranışlara dönüşmektedir (Ergen, 2015:21). Dean ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar izleyen kısımda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### 2.6.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel sinizm, dürüstlüğü olmadığı örgütlerde kınama vb. olumsuz duygular sonucu oluşmaktadır. İçtenlik, dürüstlük ve samimiyetin olmadığı örgütlerde sinikler kendi işlerine ihanet ettiklerini düşünebilirler (Bedük vd. 2015:20). Sahuriddin' e (2015) göre bilişsel sinizm boyutu örgüt içerisinde bütünlüğün yoksun olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayık vd.'lerine (2016) göre ise kişisel çıkarların ön planda olduğu kurumlarda samimi duygular körelir ve siniklik oluşur.

Üst yönetimin adalet, dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu durumlarda çalışanların iş performansları düşebilir ve örgüte olan bağlılığı azalabilir. Bunun sonucunda çalışanlar yöneticiler tarafından yeterince değerlendirilmediğini düşünerek bilişsel boyutta siniklik gösterebilirler (Kim vd. 2009:1438). Ayrıca çalışanlar kendi amaçlarının örgütün

amaçlarıyla uyuşmadığını ve kendilerinin örgütün çıkarları uğruna kullanıldıklarını düşünebilirler (Koçoğlu, 2014:27).

Bilişsel boyutta sinik tutuma sahip bireyler örgüt içerisinde birtakım inançlara sahiptirler. Bunlar: İnce'ye (2014) göre

- Örgütsel uygulamalarda örgüt ilkelerine sadık kalınmaması,
- Örgüt tarafından yapılan tebliğlerin çalışanlar tarafından önemsenmemesi,
- Örgüt içerisindeki bireylerin tutarsız davranışlara sahip olması,
- Örgüt içerisinde kişisel çıkarların ön planda olması gibi düşüncelerdir.

### **2.6.2. Duyuşsal boyut**

Duyuşsal/duygusal boyut örgüt içerisindeki bireylerin kendi örgütleri hakkında hissettiği nefret, utanç, öfke gibi olumsuz duygulardan dolayı oluşan örgütsel sinizmin bir diğer önemli boyutudur (Ayık vd. 2016:235). Bu boyutta inanç ve düşüncelerden ziyade duygular ön plandadır ve örgüte karşı güçlü reaksiyonlar oluşabilir (Abraham, 2000:53). Boyalı (2011) siniklerin eleştirdikleri ve hoşnut olmadıkları kendi örgütlerine karşı ironik olarak gizli bir hazzın oluştuğunu söylemektedir.

Duyuşsal boyutta sinik tutuma sahip olan bireylerde görülen dokuz temel duygu Izard' a (1997) göre şunlardır:

- Heyecan
- Haz
- Şaşkınlık-İrkilme
- Sıkıntı
- Öfke
- Nefret
- Aşağılama
- Korku
- Utanç

### 2.6.3. Davranışsal boyut

Örgütsel sinizm davranışsal boyutu, olumsuz eğilimlere ve temel olarak aşağılayıcı tutumlara işaret eder. Bu boyut, olumsuz ve sıklıkla eleştirel tutumlardan oluşmaktadır. Örgüte karşı güçlü eleştirel ifadeler, davranışsal eğilimlerin en göze çarpanlarıdır. (Abraham, 2000:53-54). Bilişsel ve duyuşsal boyutlara nazaran bu boyutta çalışanlar yöneticilerin adaletsiz ve riyakar tutumlarına karşı sert eleştiriler sergiler ve hatta örgütle bağlarını koparma aşamasına gelebilirler (Işık, 2014:137-138).

Örgüte karşı güven sorunu yaşayan çalışanlar, örgütün geleceği ile ilgili alınan karar ve değişimler karşısında olumsuz tahminler yürüterek örgüt içerisindeki diğer insanları küçümseme, alay ve dışlama gibi davranışlarda bulunabilirler. Aynı zamanda çalışanlar birbirlerine manalı şekilde sözsüz davranışlar sergileyerek kurum içerisinde huzursuzluğa da yol açabilirler (Ayık vd. 2016:235).

Kim vd.' ne (2009) göre davranışsal sinizm iş performansını ve örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt ile ilgili alınan kararlı alaycı bir tavırla tenkit edildiğinden gerçekleşmesi planlanan işlerde aksama olabilir. Buna ek olarak, örgütleri ve üst yönetimleri tarafından aşağılanan çalışanlar, beklenen destekten maruz kaldıkları ve takdir edilmedikleri için kurumları için ekstra çaba sarf etmezler ve bu da performanslarını kötü etkileyebilir.

Özetle örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut, örgütün uygulamalarının adalet, dürüstlük ve samimiyete sahip olmadığı inancından oluşur. Örgütsel sinizminin ikinci boyutu olan duyuşsal/duygusal boyut, örgüte yönelik güçlü duygusal tepkilerden oluşur. Son boyut, olumsuz eğilimleri ve esasen aşağılayıcı tutumları ifade eden davranışsal boyuttur. Bu boyut, davranış eğilimlerinin en belirgin olanı ve organizasyona yönelik güçlü eleştirilerin ifade edildiği boyuttur (Dean vd. 1998).



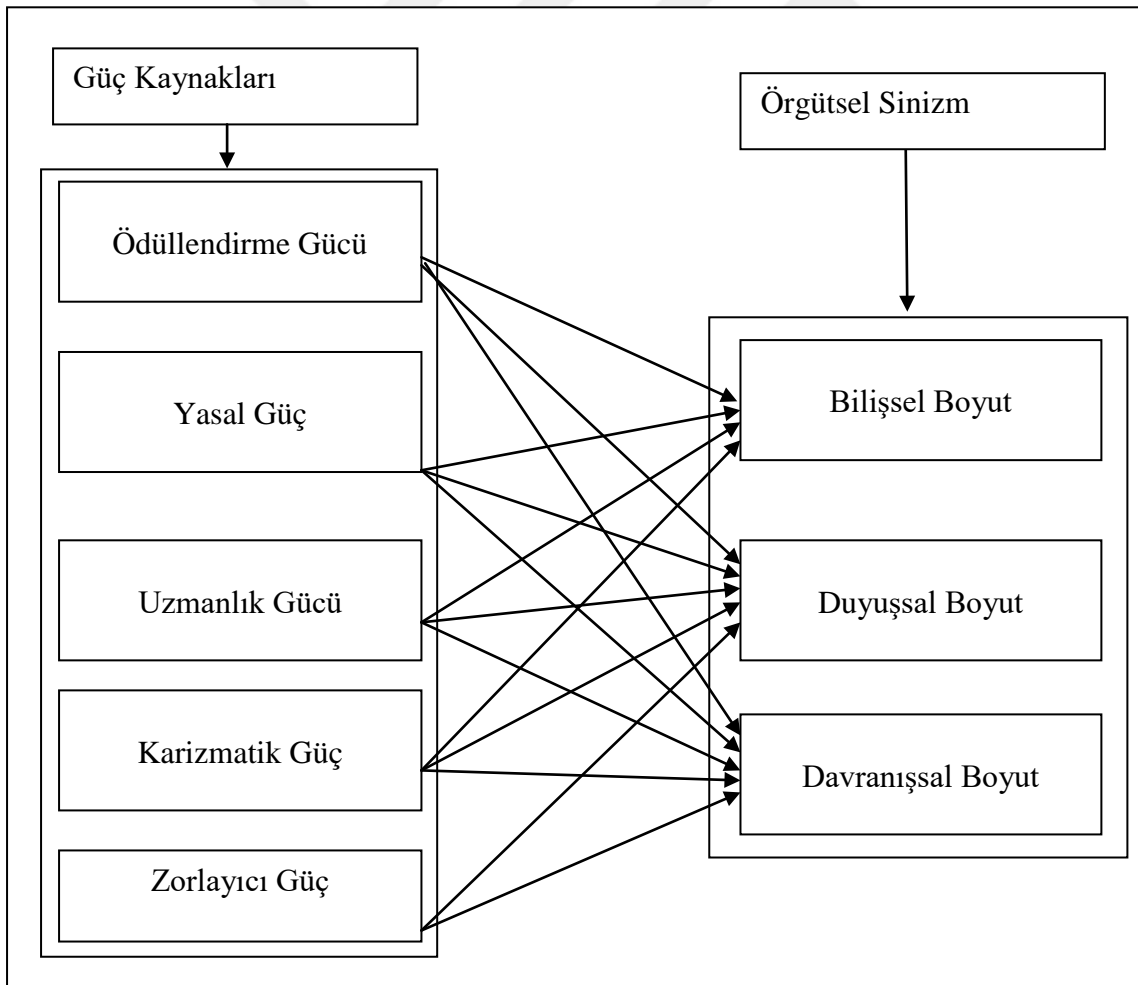


### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel nitelik taşıyan çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin ekonomik ve uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde çeşitli modellerden (tanımsal, denemesel vb.) faydalanılmaktadır. Dolayısıyla araştırmacının içinde bulunduğu koşullara ve öngördüğü hedeflere ulaşabilmek için bu modellerin herhangi birinden yararlanılması gerekmektedir (Karasar, 1999:77).

Tanımsal nitelikteki araştırmaları, gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan duruma anlam verilmesine yönelik araştırmalardır (Ural ve Kılıç, 2005:18). Bu kapsamda araştırmanın amacınınsa bu durumla uyuşmasından dolayı araştırma tanımsal bir araştırma modeli üzerine aşağıdaki şekilde kurulmuştur.



Şekil 2.5. Araştırmanın modeli

Yukarıda oluşturulan model kapsamında, güç kaynaklarının her bir alt boyutunun, örgütsel sinizmin alt boyutlarına olan etkisi ve demografik değişkenlere göre işgörenlerin algılarına göre güç kaynakları ile örgütsel sinizm düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenecektir. Dolayısıyla araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilecektir;

H<sub>1</sub>:Katılımcıların demografik özelliklerine göre güç kaynaklarını algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1a</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1b</sub>: Yaş değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1c</sub>: Medeni hal değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1d</sub>: Eğitim durumu değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1e</sub>: Çalışılan departman değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1f</sub>: Sektörde çalışılan süre değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1g</sub>: İşletmede çalışılan süre değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>1h</sub>: Gelir değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2</sub>:Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2a</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2b</sub>: Yaş değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2c</sub>: Medeni hal değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2d</sub>: Eğitim durumu değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2e</sub>: Çalışılan departman değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2f</sub>: Sektörde çalışılan süre değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2g</sub>: İşletmede çalışılan süre değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>2h</sub>: Gelir değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını algılamalarının örgütsel sinizm algılamaları üzerinde anlamlı ve negatif yönde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>3a</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3b</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır

H<sub>3c</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3d</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları yasal gücün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3e</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları yasal gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3f</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları yasal gücün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3g</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3h</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3i</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3j</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3k</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3l</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3m</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3n</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>3o</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı toplamda 22 otel işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacının zaman ve maliyet unsurları ile 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yoğunluğu göz önünde bulundurularak İstanbul ili seçilmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul'da bulunana 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere anket uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasında amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 275 anketin geri dönüşü sağlanmış ve yapılan incelemeler sonucunda 273 anketin analiz için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada örneklem sayısı belirlemede ölçeklerde yer alan değişkenlerin sayısı dikkate alınmıştır. Hair ve diğerlerine (2014) göre bir veri setine analiz uygulanabilmesi için ölçekteki ifade sayısının en az 5 katı, ideal olanın ise 10 katı olması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında toplanan anket sayısının çalışmada kurulan hipotezleri test etmek için yeterli olduğu ve yapılan analizlerin güvenilir sonuçlar vermesi için örneklem büyüklüğü ile ilgili gerekli olan minimum şartları sağlanmış olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları stillerini belirlemek amacıyla French ve Raven (1968) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, lider güç kaynaklarını beş boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Araştırmaya katılan bireylerden her bir madde ile ilgili olarak (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılıyorum, (3) fikrim yok (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden kendileri için uygun olanı işaretlemeleri istenilmiştir. Ölçek toplamda 33 maddeden oluşmaktadır. Yasal güç boyutunu 12 madde, ödüllendirme gücü boyutunu 6 madde, zorlayıcı güç boyutunu 6 madde, uzmanlık gücü boyutunu 6 madde, karizmatik güç boyutunu ise 3 madde ölçmektedir. Güç kaynakları ölçeği, Likert tipi bir ölçek olduğu için, ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırma kapsamında tekrar yapılmış ve analizler ile ilgili bir sonraki kısımda detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Meydan (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel sinizm algılarını belirlemede kullanılan ölçek ise, Branders ve diğerleri (1997) tarafından hazırlanan, duyuşsal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere 3 boyuttan oluşan örgütsel sinizm ölçeğidir. Ölçek toplam 14 maddeden oluşmakta ve cevapların alınmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bilişsel boyutu 5 madde, duyuşsal boyutu 5 madde ve davranışsal boyutu ise 4 madde ölçmektedir. Örgütsel sinizm ölçeği, Likert tipi bir ölçek olduğu için, ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırma kapsamında tekrar yapılmış ve analizler ile ilgili bir sonraki kısımda detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması Ayduğan (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için veri toplama yönteminde kullanılan ölçeklerin, daha önceden birçok çalışmada geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olsa da, bu araştırmada da daha sağlıklı sonuçlar alabilmek amacıyla bu analizler tekrarlanmıştır.

Anketlerin geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri bankası oluşturularak, tüm veriler SPSS ( Statistical Packages for the Social Sciences; Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir. Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduklarının belirlenmesi için güvenilirlik analizi, normal dağılım, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 4.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri kısmında anket formunu dolduran katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, çalıştığı departman, işletmede ve sektörde çalıştığı süre, gelir ) ile ilgili istatistiksel bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır. Çizelge 3.1 incelendiğinde katılımcıların % 62,6'sı kadınlardan % 37,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları bakımından en fazla % 27,1 ile 28-32 yaş grubunda olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların % 41,8'i bekar, % 58,2'si evlidir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında en fazla % 49,8'inin ortaöğretim (lise) mezunu olduğu görülmektedir. Çalışılan departmana göre en fazla katılımın gerçekleştiği departmanlar %35,2 ile yiyecek-içecek departmanı, bunu % 22 ile takip eden kat hizmetleridir. Katılımcıların sektörde çalıştığı süre incelendiğinde % 31,9 oran ile katılımcıların 2 ve daha az süredir çalışıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut işletmede çalıştıkları süre incelendiğinde % 39,9'u 2-4 yıl ve % 38,5'i ise 1 ve daha az süre ile çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde sırasıyla % 40,3'ü 2001-2500 TL, % 35,5'i 1501-2000 TL gelir elde ettikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 3. 1.** Katılımcıların Tanımlayıcı Bulguları

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	171	62,6
	Erkek	102	37,4
	Toplam	273	100
Yaş	18-22	37	13,6
	23-27	68	24,9
	28-32	74	27,1
	33-37	43	15,8
	38-42	33	12,1
	43 ve üstü	18	6,6
	Toplam	273	100
Medeni Hal	Bekar	114	41,8
	Evli	159	58,2
	Toplam	273	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	4
	Ortaöğretim (Lise)	136	49,8
	Ön Lisans	76	27,8

	Lisans	46	16,8
	Lisansüstü	4	1,5
	Toplam	273	100
<b>Çalıştığı Departman</b>	Önbüro	60	22
	Yiyecek-İçecek	96	35,2
	Kat Hizmetleri	60	22
	İnsan Kaynakları	6	2,2
	Halkla İlişkiler	13	4,8
	Satış-Pazarlama	19	7
	Teknik Servis	11	4
	Muhasebe	8	2,9
	Toplam	273	100
<b>Sektörde Çalıştığı Süre</b>	2 ve az	87	31,9
	3-5	94	34,4
	6-8	39	14,3
	9-11	29	10,6
	12 ve üstü	24	8,8
	Toplam	273	100
<b>İşletmede Çalıştığı Süre</b>	1 ve az	105	38,5
	2-4	109	39,9
	5-7	43	15,8
	8-10	8	2,9
	11 ve üstü	8	2,9
	Toplam	273	100
<b>Gelir</b>	1000 TL ve az	5	1,8
	1001-1500 TL	8	2,9
	1501-2000 TL	105	38,5
	2001-2500 TL	110	40,3
	2500 TL ve üstü	45	16,5
	Toplam	273	100

#### 4.2. Yapı Geçerlilik Analizleri

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi parametrik hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli olan ön koşullardan birisidir. Verilerin normal dağılım göstermesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında bir değer olması yeterli olarak görülmektedir (Demir vd., 2016:133). Verilerin normal dağılımının gerçekleşmesi için buradan hareketle araştırmada kullanılan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri Çizelge 3.2’de verilmiştir.



**Çizelge 3. 2.** Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Bilişsel Boyut	0,309	-0,719
Duyuşsal Boyut	1,123	0,452
Davranışsal Boyut	0,162	-1,048
Ödüllendirme Gücü	-0,440	0,069
Yasal Güç	-0,762	1,061
Uzmanlık Gücü	-0,498	0,084
Karizmatik Güç	-0,464	-0,194
Zorlayıcı Güç	-0,826	1,073

Çizelge 3.2 incelendiğinde verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizm ölçeği ve güç kaynakları ölçeğinin alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerini sağladığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler değerlendirilirken ölçeğin güvenilir olması tek başına yeterli olan bir koşul değildir. Güvenilir olan bir ölçek her zaman geçerli bir ölçek olmayabilir. Bu nedenle, kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yanında geçerli olup olmadıklarının da test edilmesi gerekmektedir (Çolakoğlu, 2018:49). Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla açımlyıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır.

### 4.3. Açımlyıcı (Keşfedici) Faktör Analizi

#### 4.3.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Dair Yapılan Açımlyıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla elde edilen verilere açımlyıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu analiz gerçekleştirilirken “varimax” metodundan faydalanılmıştır. Bağımlı değişkeni ölçen örgütsel sinizm ölçeğine yapılan AFA analizi sonucunda 2 ifade sonuçlarının uygun olmamasından dolayı ölçekten çıkarılmış ve AFA analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Tekrarlanan AFA sonucunda Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri “0,906” ve Barlett testinin p değeri ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin AFA analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. AFA sonucunda elde edilen faktör değerleri Çizelge 3.4’te verilmiştir.

**Çizelge 3. 3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi**

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ		
	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Çalıştığım işletmenin, söylediğinin başka, yaptığının başka <b>olduğuna inanıyorum.</b>	0,804		
Çalıştığım işletmenin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında <b>benzerlik görmüyorum.</b>	0,835		
Çalıştığım işletme, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda <b>kuşku duyarım.</b>	0,737		
Çalıştığım işletmenin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta <b>olduğunu düşünmüyorum.</b>	0,701		
Çalıştığım işletmede, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) <b>imkânı sunulmaz.</b>	0,751		
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde içimde <b>bir sıkıntı</b> (kaygı, endişe) <b>hissederim.</b>		0,564	
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde <b>gerilirim.</b>		0,524	
Çalıştığım işletmenin sloganları/uygulamaları ile <b>dalga geçtiğimi fark ettim.</b>		0,813	
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde <b>sinirlenirim.</b>		0,585	
İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili <b>şikâyette bulunurum.</b>			0,805
Diğer çalışanlarla, işletmede işlerin nasıl yürüdüğü hakkında <b>konusurum.</b>			0,818
Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını/politikalarını <b>eleştiririm.</b>			0,789
<b>Özdeğerler</b>	3,417	2,924	1,956
<b>Açıkladığı Varyans</b>	% 28,475	% 24,364	% 16,296
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	% 69,135		
<b>KMO Ölçüm Yeterliliği</b>	0,906		
<b>Bartlett Küresellik Test Değeri</b>	Ki-kare Değeri : 1747,975 p : 0,000		

Kestirim Yöntemi: Principal Component Analysis.

Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.

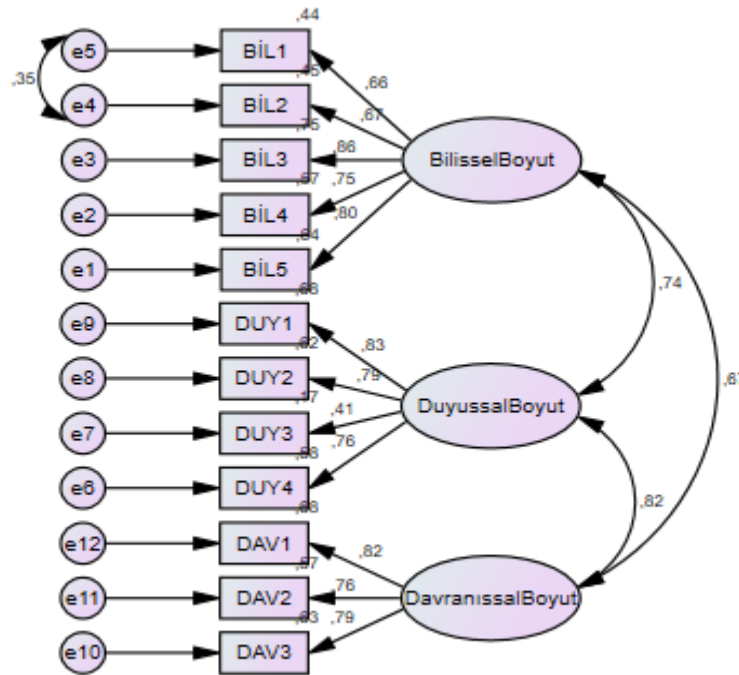
Ölçek Değerlendirmesi: 1- Hiç Katılmıyorum – 5- Tamamen Katılıyorum

Çizelge 3.3 incelendiğinde Çizelgede yer alan ilk beş ifade örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutunu, sonraki dört ifade duyuşsal alt boyutu ve son üç ifade ise davranışsal boyutu ölçmekte olup boyutları oluşturan ifadelerin bir araya toplandığı görülmektedir. Ölçüm aracının geçerliliğinin sağlanması için faktör yükü katsayısının 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda, birinci faktör olan bilişsel boyutu oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,835 ile 0,701 arasında; ikinci boyut olan duyuşsal boyutu

oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,813 ile 0,524 arasında ve son boyut olan davranışsal boyutu oluşturan maddelerin faktör yüklerinin ise 0,818 ile 0,789 arasında ve yüklerin istenilen seviyede olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda 3 boyutlu bir yapı olarak meydana gelen örgütsel sinizm ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 69,135 olarak belirlenmiştir. Toplam varyansı açıklama güçlerine göre boyutlar; bilişsel boyut % 28,475, duyuşsal boyut %24,364 ve davranışsal boyut %16, 296 olarak sıralanmaktadır.

#### 4.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Dair Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizinden sonra faktör yapılarının uygun olup olmadığını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 3 boyut ve 12 madde AMOS programında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel sinizm ölçeğine ait DFA çıktıları Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 3.6. Örgütsel sinizm ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi çıktıları

Örgütsel sinizm ölçeği üzerine uygulanan DFA'nın, model içinde yer alan veriler ile uyum ya da uyumsuzluğunu ölçmek için  $c^2/df$  (ki-kare/ serbestlik derecesi), GFI, CFI,

RMSEA, AGFI ve NFI gibi uyum iyeliği değerleri incelenmeye alınmıştır. Elde edilen bu değerler Çizelge 3.4'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3. 4.** Örgütsel Sinizm Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$c^2/df$	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	2,348
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,070
SRMR	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,042
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,934
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,961
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,933
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,895

**Kaynak:** Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Çokluk vd., 2012

Çizelge 3.4'te verilen DFA sonuçları incelendiğinde, CFI ve SRMR değerlerinin mükemmel uyum değeri aldığı saptanırken, geriye kalan diğer uyum iyeliği değerlerinin ise kabul edilebilir ( $c^2/df$ , NFI, RMSEA, GFI, AGFI, SRMR) uyum değerleri olduğu görülmektedir. Çizelge 3.5'te yer alan uyum iyiliği değerlerine göre, örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan DFA sonucunda verilerin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3. 5.** Örgütsel Sinizm Ölçeğine Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

	CR	AVE	Duyussal Boyut	Bilissel Boyut	Davranısal Boyut
<b>Duyussal Boyut</b>	0,799	0,512	1,000		
<b>Bilissel Boyut</b>	0,867	0,568	0,735	1,000	
<b>Davranısal Boyut</b>	0,833	0,625	0,817	0,669	1,000

Çizelge 3.5'te yer alan ilk değer bileşik güvenirlik (CR) değeridir. Bu değer modelin güvenilir olduğunu kanıtlayan önemli değerlerdendir ve bu değer 0,70'in üzerinde olması gereklidir (Hair vd., 2014). Örgütsel sinizm ölçeğine ait doğrulayıcı faktör kısmında yer alan bütün değerlerin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Çizelgede yer alan ikinci değer ise ortalama açıklanan varyans (AVE) değeridir. Bu değer bir ölçeğin yakınsak geçerliliğinin

olup olmadığını göstermektedir ve bu değerin 0,50'nin üzerinde olması ve bileşik güvenilirlik değerinin ise ortalama açıklanan varyans değerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Ölçekte yer alan duyuşsal boyut (0,512), bilişsel boyut (0,568) ve davranışsal boyut (0,625) AVE değerleri 0,50'nin üzerinde olduğu ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin bütün boyutlarda AVE değerinde yüksek olduğu görülmektedir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ıraksak geçerliliği açısından faktör korelasyon matrisini oluşturan değişkenlerin korelasyon katsayılarının 0,85'den daha yüksek olmaması gerekmektedir (Çolakoğlu, 2018:55). Çizelge 3.5 incelendiğinde korelasyonların en yüksek değerinin 0,817 ile davranışsal boyut ile duyuşsal boyut arasında olduğu ve saptanan bu değerinin 0,85'ten küçük olduğu görülmektedir.

#### 4.3.3. Güç Kaynakları Ölçeğine Dair Yapılan Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Sonuçları

Güç kaynakları ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu analiz gerçekleştirilirken "varimax" metodundan faydalanılmıştır. Bağımsız değişkeni ölçen güç kaynakları ölçeğine yapılan AFA analizi sonucunda 11 ifade sonuçlarının uygun olmamasından dolayı ölçekten çıkarılmış ve AFA analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Tekrarlanan AFA sonucunda Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri "0,806" ve Barlett testinin p değeri ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin AFA analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. AFA sonucunda elde edilen faktör değerleri Çizelge 3.6'da verilmiştir.

**Çizelge 3. 6.** Güç Kaynakları Ölçeğine Dair Açımlayıcı Faktör Analiz

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ				
	Ödüllendirme Gücü	Yasal Güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç	Zorlayıcı Güç
Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	,759				
Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	,781				
Amirim iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir.	,627				
Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	,679				
İşimi amirimizin istediği gibi şekilde yapmak	,703				

kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.					
Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	,713				
Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.		,534			
Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.		,789			
Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.		,474			
Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.		,690			
Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.		,742			
Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.			,666		
Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.			,804		
Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.			,736		
Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.				,524	
Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.				,766	
Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.				,763	
Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.					,505
İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.					,712
Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.					,770
Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.					,774
Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.					,545
<b>Özdeğerler</b>	3,322	2,659	2,466	2,097	1,895
<b>Açıkladığı Varyans</b>	% 15,101	%12,088	% 11,208	% 9,534	%8,611
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	%56,543				
<b>KMO Ölçüm Yeterliliği</b>	0,806				
<b>Bartlett Küresellik Test Değeri</b>	Ki-kare değeri : 1881,726 p : 0,000				

Kestirim Yöntemi: Principal Component Analysis.

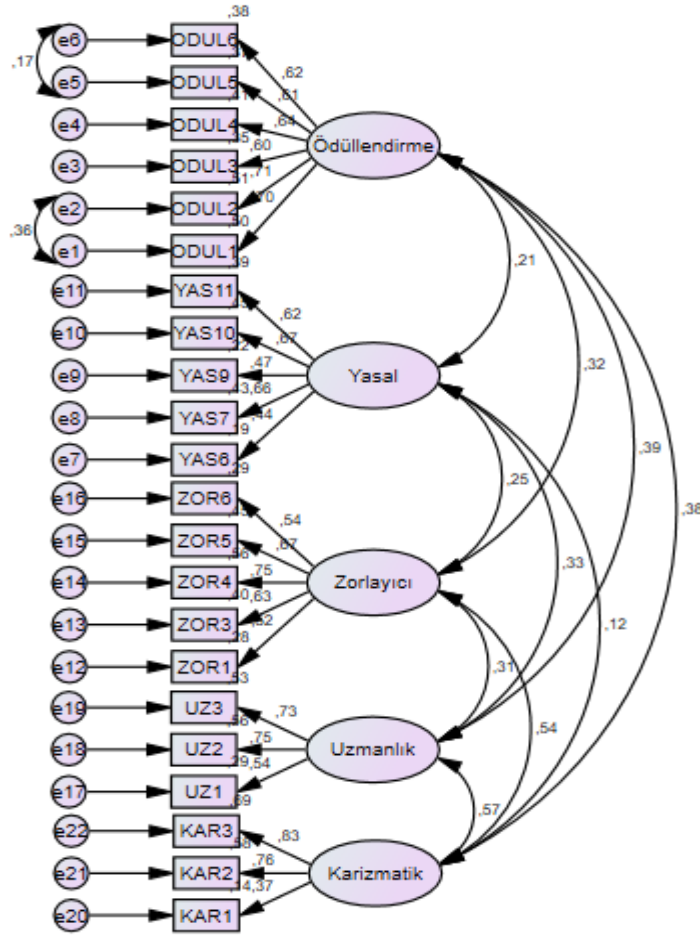
Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.

Ölçek Değerlendirmesi: 1- Kesinlikle Katılmıyorum – 5- Kesinlikle Katılıyorum

Çizelge 3.6 incelendiğinde sırasıyla Çizelgede yer alan ilk altı ifade güç kaynaklarının ödüllendirme gücü boyutunu, beş ifade yasal güç boyutunu, üç ifade uzmanlık gücü boyutunu, üç ifade karizmatik güç boyutunu ve son beş ifade ise zorlayıcı güç boyutunu ölçmekte olup boyutları oluşturan ifadelerin bir araya toplandığı görülmektedir. Ölçüm aracının geçerliliğinin sağlanması için faktör yükü katsayısının 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda, birinci faktör olan ödüllendirme gücü boyutunu oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,627 ile 0,781 arasında; ikinci boyut olan yasal güç boyutunu oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,474 ile 0,789 arasında, uzmanlık gücü boyutunu oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,666 ile 0,804 arasında, karizmatik güç boyutunu oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,524 ile 0,766 arasında ve son boyut olan zorlayıcı güç boyutunu oluşturan maddelerin faktör yüklerinin ise 0,505 ile 0,774 arasında ve istenilen seviyede olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda 5 boyutlu bir yapı olarak meydana gelen güç kaynakları ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 56,543 olarak belirlenmiştir. Toplam varyansı açıklama güçlerine göre boyutlar; ödüllendirme gücü boyutu % 15,101, yasal güç boyutu % 12,088, uzmanlık gücü boyutu % 11,208, karizmatik güç boyutu % 9,534 ve zorlayıcı güç boyutu % 8,611 olarak sıralanmaktadır.

#### **4.3.4. Güç Kaynakları Ölçeğine Dair Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Güç kaynakları ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizinden sonra faktör yapılarının uygun olup olmadığını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 5 boyut ve 22 madde AMOS programında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Güç kaynakları ölçeğine ait DFA çıktıları Şekil 7'de gösterilmiştir



Şekil 3.7. Güç Kaynakları Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

Örgütsel sinizm ölçeği üzerine uygulanan DFA'nın, model içinde yer alan veriler ile uyum ya da uyumsuzluğunu ölçmek için  $c^2/df$  (ki-kare/ serbestlik derecesi), GFI, CFI, RMSEA, AGFI ve NFI gibi uyum iyeliği değerleri incelenmeye alınmıştır. Elde edilen bu değerler Çizelge 3.7'de gösterilmektedir.

Çizelge 3. 7. Güç Kaynakları Ölçeğine Uygulanan DFA Sonucunda Elde Edilen Uyum İyeliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeğin Uyum Değerleri
$c^2/df$	$0 \leq c^2/df \leq 2$	$2 \leq c^2/df \leq 3$	2,032
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,070
SRMR	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,073
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,85 \leq CFI < 0,95$	0,881



<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI < 0,95$	0,883
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,850

**Kaynak:** Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Çokluk vd., 2012, Yıldırım, 2018.

Çizelge 3.7’de verilen DFA sonuçları incelendiğinde, bütün uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ( $c^2/df$ , CFI, RMSEA, GFI, AGFI, SRMR) uyum iyeliği değerleri aldığı görülmektedir. Çizelge 3.1’de yer alan uyum iyeliği değerlerine göre, örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan DFA sonucunda verilerin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Güç kaynakları ölçeğine dair yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin kabul edilebilmesi için yeterli düzeyde yeterlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yakınsak ve ıraksak açıdan geçerliliğinin olduğunun tespit edilmesi açısından geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon katsayıları incelenmiştir. Sonuçlar Çizelge 3.8’de gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 8.** Güç Kaynakları Ölçeğine Uygulanan DFA Sonuçlarına Dair CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

	CR	AVE	Uzmanlık Gücü	Ödüllendirme Gücü	Yasal Güç	Zorlayıcı Güç	Karizmatik Güç
<b>Uzmanlık Gücü</b>	0,780	0,543	1,000				
<b>Ödüllendirme Gücü</b>	0,809	0,507	0,391	1,000			
<b>Yasal Güç</b>	0,785	0,431	0,333	0,208	1,000		
<b>Zorlayıcı Güç</b>	0,799	0,450	0,311	0,317	0,254	1,000	
<b>Karizmatik Güç</b>	0,731	0,481	0,567	0,379	0,118	0,535	1,000

Çizelge 3.8’de yer alan ilk değer bileşik güvenilirlik (CR) değeridir. Bu değer modelin güvenilir olduğunu kanıtlayan önemli değerlerdendir ve bu değer 0,70’in üzerinde olması gereklidir (Hair vd., 2014). Güç kaynaklarına ait ölçeğin doğrulayıcı faktör kısmında yer alan bütün değerlerin 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Çizelgede yer alan ikinci değer ise ortalama açıklanan varyans (AVE) değeridir. Bu değer bir ölçeğin yakınsak geçerliliğinin olup olmadığını göstermektedir ve bu değer 0,50’nin üzerinde olması ve bileşik güvenilirlik değerinin ise ortalama açıklanan varyans değerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Ölçekte yer alan uzmanlık gücü (0,543) ve ödüllendirme gücü (0,507) AVE değerleri 0,50’nin üzerinde olduğu, diğer boyutların yasal güç (0,431), zorlayıcı güç (0,450) ve

karizmatik güç (0,480) AVE değerlerinin ise 0,50'nin altında olduğu ve bütün boyutların CR değerlerinin de AVE değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Fornell ve Larcker, (1981) ortalama açıklanan varyans değerinin katı bir ölçüt olduğunu ve diğer güvenilirlik değerlerinin tatmin edici olması durumunda 0,50'nin altındaki değerlerin de kabul edilebileceği belirtilmektedir. Bu nedenle 0,50'nin altında AVE değeri olan 0,431 olan yasal boyutun CR değeri 0,785, AVE değeri 0,450 olan zorlayıcı gücün CR değeri 0,799 ve AVE değeri 0,481 olan karizmatik gücün CR değeri 0,731'dir. Bu boyutların bileşik güvenilirlik değerleri 0,70'in üzerinde olduğu için AVE değerleri 0,50'nin altında olsa bile yeterli güvenilirlik şartlarını sağladığı kabul edilmiştir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ıraksak geçerliliği açısından faktör korelasyon matrisini oluşturan değişkenlerin korelasyon katsayılarının 0,85'den daha yüksek olmaması gerekmektedir (Çolakoğlu, 2018:55). Çizelge 3.8 incelendiğinde korelasyonların en yüksek değerinin 0,567 ile karizmatik güç ile uzmanlık gücü boyutları arasında olduğu ve saptanan bu değerinin 0,85'ten küçük olduğu görülmektedir.

#### **4.4. Güvenirlilik Analizi**

Bir ölçüm aracı olması gereken en önemli özelliklerden biri güvenilirliktir. Güvenirlilik ölçüm yapılan aracın ayrı ayrı uygulanan testlerde yakın ve birbiri içerisinde tutarlı çıktılar sunma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ölçeklere ilişkin farklı güvenilirlik yöntemleri kullanılması ile birlikte sosyal bilimler alanında en fazla istifade edilen yöntem; ölçekte yer alan madde varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasını esas alan alfa katsayısıdır (Çolakoğlu, 2018:60). Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerin içerisinde yer alan ifadelerin kendi içerisinde tutarlı olup olmadığını ve türdeş bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek için kullanılan Cronbach Alpha katsayısı istatistiksel ölçüm aracıdır.

Araştırma modelinde yer alan 2 ölçek ve bu ölçeklere bağlı 8 alt boyut için cronbach alpha katsayıları ayrı ayrı analiz edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinin cronbach alpha katsayısı 0,844, güç kaynakları ölçeğinin cronbach alpha katsayısı 0,795 ve tüm ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha=0,886) yüksek olması ölçeğin kendi içerisinde tutarlılık gösterdiğini açıklamaktadır.

**Çizelge 3. 9. Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Örgütsel Sinizm Ölçeği	İfade Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)	
Örgütsel Sinizm Ölçeği	12	0,844	
Güç Kaynakları Ölçeği	İfade Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)	
Güç Kaynakları Ölçeği	22	0,795	
Tüm Ölçek	İfade Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı (Alpha)	
		Boyutlar	Tüm Ölçek
Bilişsel Boyut	5	0,874	0,886
Duyuşsal Boyut	4	0,710	
Davranışsal Boyut	3	0,834	
Ödüllendirme Gücü	6	0,821	
Yasal Güç	5	0,696	
Uzmanlık Gücü	3	0,707	
Karizmatik Güç	3	0,682	
Zorlayıcı Güç	5	0,741	

#### 4.5. Farklılık Analizleri

Bu bölümde işgörenlerin örgütsel sinizm ile güç kaynaklarını algılama düzeylerinin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, sektörde çalışılan süre, işletmede çalışılan süre, çalışılan departman, gelir) göre farklılaşma olup olmadığı test edilmiştir. Farklılıkların tespit edilmesi için bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü anova analiz tekniklerinden faydalanılmıştır.

##### 4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sinizm Algılamalarındaki Farklılıklar

###### 4.5.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi cinsiyet değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.10'da verilmektedir.

**Çizelge 3. 10.** Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Bilişsel Boyut	Erkek	102	2,2294	1,0168	-1,414	0,159
	Kadın	171	2,4035	0,9644		
Duyuşsal Boyut	Erkek	102	2,2500	1,2620	-0,453	0,651
	Kadın	171	2,3143	1,0517		
Davranışsal Boyut	Erkek	102	2,4902	1,1117	-0,459	0,646
	Kadın	171	2,5536	1,0979		
Örgütsel Sinizm	Erkek	102	2,3015	0,9273	-0,979	0,328
	Kadın	171	2,4113	0,8775		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.10 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel boyut ( $t=-1,414$ ,  $p=0,159$ ), duyuşsal boyut ( $t=-0,453$ ,  $p=0,651$ ) ve davranışsal boyut ( $t=-0,459$ ,  $p=0,646$ ) algılama düzeylerinde cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{2a}$ : Cinsiyet değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.5.1.2. Medeni Hal Değişkenine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm algılama düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi medeni hal değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.11’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 11.** Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Medeni Hal	N	X	SS	t	p
Bilişsel Boyut	Bekar	114	2,1316	,99693	-2,977	,003*
	Evli	159	2,4868	,95401		
Duyuşsal Boyut	Bekar	114	2,1601	1,03593	-1,612	,108
	Evli	159	2,3836	1,19227		
Davranışsal Boyut	Bekar	114	2,3889	1,12268	-1,799	,073
	Evli	159	2,6310	1,07823		
Örgütsel Sinizm	Bekar	114	2,2054	,92758	-2,600	,010*
	Evli	159	2,4885	,85676		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.11 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutu ( $t=-2,977$ ,  $p=0,003$ ) algılama düzeylerinde medeni hal değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, evli işgörenlerin örgütsel sinizmi ( $\bar{X}=2,4868$ ) ve bilişsel boyutu algılama düzeylerinin ( $\bar{X}=2,4868$ ) en yüksek olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sinizmin diğer alt boyutları olan duyuşsal boyut ( $t=-1,612$ ,  $p=0,108$ ) ve davranışsal boyut ( $t=-1,799$ ,  $p=0,073$ ) algılama düzeylerinde medeni hal değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{2c}$ : Medeni hal değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.1.3. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

İki ya da ikiden daha fazla bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi kullanılmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm algılama düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi yaş değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.12’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 12.** Yaş Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Boyut	Gruplar Arası	5	19,955	3,991	4,358	0,001*
	Gruplar İçi	267	244,531	0,916		
Duyuşsal Boyut	Gruplar Arası	5	13,454	2,691	2,140	0,061
	Gruplar İçi	267	335,728	1,257		
Davranışsal Boyut	Gruplar Arası	5	22,318	4,464	3,873	0,002*
	Gruplar İçi	267	307,688	1,152		
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	5	16,745	3,349	4,431	0,001*
	Gruplar İçi	267	201,779	0,756		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.12 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm algılama düzeylerinde yaş değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. İşgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal boyutu algılama düzeylerinin yaş değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyut ile davranışsal boyutu algılama düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm, bilişsel boyut ve davranışsal boyut algılama düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.13'te gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 13.** Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Yaş	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Bilişsel Boyut	18-22*	37	1,7351	4,358	0,001	(18-22)-(28-32)
	23-27	68	2,2882			
	28-32*	74	2,3676			(18-22)-(33-37)
	33-37*	43	2,6186			

	38-42*	33	2,6182			(18-22)-(38-42)
	43 ve üstü	18	2,4667			
Davranışsal Boyut	18-22*	37	1,9009	3,873	0,002	(18-22)-(23-27)
	23-27*	68	2,5441			(18-22)-(28-32)
	28-32*	74	2,5811			(18-22)-(33-37)
	33-37*	43	2,8992			(18-22)-(38-42)
	38-42*	33	2,7071			(18-22)-(38-42)
	43 ve üstü	18	2,3519			
Örgütsel Sinizm	18-22*	37	1,7815	4,431	0,001	(18-22)-(23-27)
	23-27*	68	2,3824			(18-22)-(28-32)
	28-32*	74	2,4167			(18-22)-(33-37)
	33-37*	43	2,6298			(18-22)-(38-42)
	38-42*	33	2,5202			(18-22)-(38-42)
	43 ve üstü	18	2,4491			

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.13 incelendiğinde, çalışanların örgütsel sinizmi algılama düzeylerinde en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=2,6298$ ) sahip grup 33-37 yaş grubudur. İşgörenlerin bilişsel boyutu algılama düzeylerinde 33-37 yaş grubu ile 38-42 yaş gruplarının en yüksek ortalamaya (33-37 yaş grubu,  $\bar{X}=2,6186$ ; 38-42 yaş grubu,  $\bar{X}=2,6182$ ) sahip olduğu görülmektedir. Davranışsal boyutu algılama düzeylerine bakıldığında 33-37 yaş grubu işgörenlerin davranışsal boyutu algılama düzeyleri en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=2,8992$ ) sahiptir. Buradan hareketle yaş ilerledikçe örgütsel sinizmi algılama düzeyinin yükseldiği söylemek mümkündür.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>2b</sub>: Yaş değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.1.4. Mezuniyet durumu değişkenine ilişkin bulgular

İşgörenlerin örgütsel sinizm algılama düzeylerinin mezuniyet durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi mezuniyet durumu değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.14’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 14.** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Boyut	Gruplar Arası	4	17,080	4,270	4,625	0,001*
	Gruplar İçi	268	247,407	0,923		
Duyuşsal Boyut	Gruplar Arası	4	11,471	2,868	2,276	0,061
	Gruplar İçi	268	337,711	1,260		
Davranışsal Boyut	Gruplar Arası	4	5,456	1,364	1,126	0,344
	Gruplar İçi	268	324,550	1,211		
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	4	11,314	2,829	3,658	0,006*
	Gruplar İçi	268	207,209	0,773		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.14 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizmi algılama düzeylerinde mezuniyet durumu değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyutu algılama düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm, bilişsel boyut algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.15'te gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 15.** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Mezuniyet Durumu	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Bilişsel Boyut	İlköğretim*	11	3,1273	4,625	0,001	(İlköğretim)- (Ortaöğretim)
	Ortaöğretim*	136	2,1235			
	Önlisans	76	2,4679			
	Lisans	46	2,5478			



Örgütsel Sinizm	Lisansüstü	4	2,8000	3,658	0,006	(İlköğretim)- (Ortaöğretim)
	İlköğretim*	11	2,9545			
	Ortaöğretim*	136	2,1881			
	Önlisans	76	2,4748			
	Lisans	46	2,5688			
Lisansüstü	4	2,6875				

Çizelge 3.15 incelendiğinde örgütsel sinizmi algılamada ilköğretim mezunu işgörenlerin en yüksek ortalamaya ( $X=2,9545$ ) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutu algılama düzeyleri açısından en yüksek ortalamaya ( $X=3,1273$ ) yine ilköğretim mezunu işgörenlerin sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{2d}$ : Mezuniyet durumu değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.1.5. Çalıştığı Departman Değişkenine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm algılama düzeylerinin çalıştığı departman değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi çalıştığı departman değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.16’da verilmektedir

**Çizelge 3. 16.** Çalıştığı Departman Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Boyut	Gruplar Arası	7	4,207	0,601	0,612	0,746
	Gruplar İçi	265	260,279	0,982		
Duyuşsal Boyut	Gruplar Arası	7	21,077	3,011	2,432	0,020*
	Gruplar İçi	265	328,104	1,238		
Davranışsal Boyut	Gruplar Arası	7	16,053	2,293	1,936	0,064
	Gruplar İçi	265	313,952	1,185		
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	7	9,738	1,391	1,766	0,094

Gruplar İçi	265	208,785	0,788
-------------	-----	---------	-------

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.16 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal boyutu ( $t=2,432$ ,  $p=0,020$ ) algılama düzeylerinde çalıştığı departman değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin duyuşsal boyutu algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.17'de gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 17.** Çalıştığı Departman Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Çalışılan Departman	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Duyuşsal Boyut	Önbüro*	60	2,1167	2,432	0,020*	(Önbüro)- (Muhasebe) (Yiyecek- İçecek)- (Muhasebe)
	Yiyecek- İçecek*	96	2,1276			
	Kat Hizmetleri	60	2,3000			
	İnsan Kaynakları	6	2,2083			
	Halkla İlişkiler	13	2,5000			
	Satış- Pazarlama	19	2,8553			
	Teknik Servis	11	2,6818			
	Muhasebe*	8	3,3125			

Çizelge 3.17 incelendiğinde işgörenlerin davranışsal boyutu algılama düzeyleri muhasebe departmanında çalışan işgörenler de en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=3,3125$ ) sahiptir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{2c}$ : Çalışılan departman değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.1.6. Sektörde çalıştığı süre değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin sektörde çalıştığı süre değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü

varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi sektörde çalıştığı süre değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.18’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 18.** Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Boyut	Gruplar Arası	4	22,771	5,693	6,312	0,000*
	Gruplar İçi	268	241,715	0,902		
Duyuşsal Boyut	Gruplar Arası	4	19,715	4,929	4,009	0,004*
	Gruplar İçi	268	329,467	1,229		
Davranışsal Boyut	Gruplar Arası	4	30,019	7,505	6,704	0,000*
	Gruplar İçi	268	299,97	1,119		
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	4	18,888	4,722	6,339	0,000*
	Gruplar İçi	268	199,635	0,745		

\*0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.18 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel boyut ( $t=-6,372$ ,  $p=0,000$ ), duyuşsal boyut ( $t=-4,009$ ,  $p=0,004$ ) ve davranışsal boyut ( $t=6,704$ ,  $p=0,000$ ) algılama düzeylerinde sektörde çalıştığı süreye göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm, bilişsel boyut, davranışsal boyut ve duyuşsal boyut algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.19’da gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 19.** Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Sektörde Çalıştığı süre	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Bilişsel Boyut	2 ve az*	87	1,9540	6,312	0,000*	(2 ve az)-(3-5)
	3-5*	94	2,3851			(2 ve az)-(6-8)
	6-8*	39	2,5744			(2 ve az)-(9-11)
	9-11*	29	2,7517			(2 ve az)-(12 ve

	12 ve üstü*	24	2,6667			üstü)
Duyuşsal Boyut	2 ve az*	87	2,0805	4,009	0,004*	(2 ve az)-(9-11)
	3-5*	94	2,3856			(12 ve üstü)-(3-5)
	6-8*	39	2,5641			(12 ve üstü)-(6-8)
	9-11*	29	2,6983			(12 ve üstü)-(9-11)
	12 ve üstü*	24	1,7396			
Davranışsal Boyut	2 ve az*	87	2,1648	6,704	0,000*	(2 ve az)-(3-5)
	3-5*	94	2,6064			(2 ve az)-(6-8)
	6-8*	39	2,9829			(2 ve az)-(9-11)
	9-11*	29	3,0345			(12 ve üstü)-(6-8)
	12 ve üstü*	24	2,5299			(12 ve üstü)-(9-11)
Örgütsel Sinizm	2 ve az*	87	2,0489	6,339	0,000*	(2 ve az)-(3-5)
	3-5*	94	2,4406			(2 ve az)-(6-8)
	6-8*	39	2,6731			(2 ve az)-(9-11)
	9-11*	29	2,8046			
	12 ve üstü	24	2,2431			

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.19 incelendiğinde, 9-11 yıl süredir çalışan işgörenlerin örgütsel sinizmi ( $\bar{X}=2,8046$ ), bilişsel boyutu ( $\bar{X}=2,7517$ ), duyuşsal boyutu ( $\bar{X}=2,6983$ ) ve davranışsal boyutu algılama düzeyleri açısından en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=2,6983$ ) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektörde çalışılan süre arttıkça işgörenlerde örgütsel sinizmin ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>2f</sub>: Sektörde çalışılan süre değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.1.7. İşletmede çalıştığı süre değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin işletmede çalıştığı süre değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi işletmede çalıştığı süre değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.20’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 20.** İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın	df	Kareler	Kareler	F	p
-----------------	-----------	----	---------	---------	---	---

	<b>Kaynağı</b>		<b>Toplamı</b>	<b>Ortalaması</b>		
Bilişsel Boyut	Gruplar Arası	4	20,051	5,013	5,496	0,000*
	Gruplar İçi	268	244,435	0,912		
Duyuşsal Boyut	Gruplar Arası	4	2,841	0,710	0,550	0,699
	Gruplar İçi	268	346,340	1,292		
Davranışsal Boyut	Gruplar Arası	4	7,194	1,79	1,493	0,205
	Gruplar İçi	268	322,812	1,205		
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	4	7,979	1,995	2,539	0,040*
	Gruplar İçi	268	210,545	0,786		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.20 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel boyut ( $t=5,496$ ,  $p=0,000$ ) algılama düzeylerinde sektörde çalıştığı süreye göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm ve bilişsel boyut algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.21'de gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 21.** İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

<b>Ölçek Boyutları</b>	<b>İşletmede Çalıştığı Süre</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlı Farklılık</b>
Bilişsel Boyut	1 ve az*	105	2,0248	5,496	0,000*	(1 ve az)-(2-4)
	2-4*	109	2,4550			(1 ve az)-(5-7)
	5-7*	43	2,6000			(1 ve az)-(8-10)
	8-10*	8	3,0250			
	11 ve üstü	8	2,7750			
Örgütsel Sinizm	1 ve az	105	2,1746	2,539	0,040*	(1 ve az)-(2-4)
	2-4	109	2,4373			(1 ve az)-(5-7)
	5-7	43	2,5388			(1 ve az)-(8-10)
	8-10	8	2,7604			
	11 ve üstü	8	2,7292			

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.21 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmi ( $\bar{X}=2,7604$ ) ve bilişsel boyutu ( $\bar{X}=3,0250$ ) algılama düzeyleri açısından en yüksek ortalamaya sahip olan grup 8-10 yaş grubudur. Dolayısıyla işletmede daha uzun süre çalışan işgörenlerin daha fazla sinik davranışlar içinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>2g</sub>: İşletmede çalışılan süre değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.1.8. Gelir çalıştığı süre değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizmi gelir değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.22’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 22.** Gelir Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Boyut	Gruplar Arası	4	24,178	6,045	6,741	0,000*
	Gruplar İçi	268	240,308	0,897		
Duyuşsal Boyut	Gruplar Arası	4	13,490	3,372	2,692	0,031*
	Gruplar İçi	268	335,692	1,253		
Davranışsal Boyut	Gruplar Arası	4	39,122	9,780	9,011	0,000*
	Gruplar İçi	268	290,884	1,085		
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	4	22,212	5,553	7,581	0,000*
	Gruplar İçi	268	196,311	0,733		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.22 incelendiğinde işgörenlerin örgütsel sinizmi, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel boyut (t=6,741, p=0,000), duyuşsal boyut (t=2,692, p=0,031) ve

davranışsal boyut ( $t=9,011$ ,  $p=0,000$ ) algılama düzeylerinde gelir değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm, bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.23'te gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 23.** Gelir Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sinizmi Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Gelir	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Bilişsel Boyut	1000 TL ve az	5	1,8800	6,741	0,000*	(1501-2000)- (2001-2500)
	1001-1500	8	2,4250			
	1501-2000*	105	2,0610			
	2001-2500*	110	2,3836			
	2501 ve üstü*	45	2,9111			
Duyuşsal Boyut	1000 TL ve az	5	2,0000	2,692	0,031*	(1501-2000)- (2501 ve üstü)
	1001-1500	8	3,0000			
	1501-2000*	105	2,0786			
	2001-2500	110	2,3295			
	2501 ve üstü*	45	2,5944			
Davranışsal Boyut	1000 TL ve az	5	2,1333	9,011	0,000*	(1501-2000)- (2001-2500)
	1001-1500	8	3,1250			
	1501-2000*	105	2,1302			
	2001-2500*	110	2,6303			
	2501 ve üstü*	45	3,1556			
Örgütsel Sinizm	1000 TL ve az	5	1,9833	7,581	0,000*	(1501-2000)- (2001-2500)
	1001-1500	8	2,7917			
	1501-2000*	105	2,0841			
	2001-2500*	110	2,4273			
	2501 ve üstü*	45	2,8667			

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.23 incelendiğinde 2501 TL ve üstü arasında gelir sahibi olan işgörenlerin örgütsel sinizmi ( $\bar{X}=2,8667$ ), bilişsel boyutu ( $\bar{X}=2,9111$ ), duyuşsal boyutu ( $\bar{X}=2,5944$ ) ve davranışsal boyutu ( $\bar{X}=3,1556$ ) algılama düzeyleri en yüksek ortalamaya sahip olduğu

görülmektedir. Buradan hareketle yüksek gelir sahibi işgörenlerin daha fazla sinik davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>2h</sub>: Gelir değişkeni açısından algılanan örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Güç Kaynaklarını Algılamalarındaki Farklılıklar

##### 4.5.2.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını cinsiyet değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.24’te verilmektedir.

**Çizelge 3. 24.** Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	t	p																																																
Ödüllandirme Gücü	Erkek	102	3,5801	0,8126	-0,211	0,833																																																
	Kadın	171	3,6023	0,8630			Yasal Güç	Erkek	102	3,6412	0,6090	-0,639	0,523	Kadın	171	3,6959	0,7257	Uzmanlık Gücü	Erkek	102	3,5882	0,7344	0,705	0,481	Kadın	171	3,5166	0,8549	Karizmatik Güç	Erkek	102	3,4477	0,9065	1,023	0,307	Kadın	171	3,3372	0,8362	Zorlayıcı Güç	Erkek	102	3,6098	0,7490	-0,734	0,464	Kadın	171	3,6784	0,7453	Güç Kaynakları	Erkek	102	3,5838
Yasal Güç	Erkek	102	3,6412	0,6090	-0,639	0,523																																																
	Kadın	171	3,6959	0,7257			Uzmanlık Gücü	Erkek	102	3,5882	0,7344	0,705	0,481	Kadın	171	3,5166	0,8549	Karizmatik Güç	Erkek	102	3,4477	0,9065	1,023	0,307	Kadın	171	3,3372	0,8362	Zorlayıcı Güç	Erkek	102	3,6098	0,7490	-0,734	0,464	Kadın	171	3,6784	0,7453	Güç Kaynakları	Erkek	102	3,5838	0,5105	-0,143	0,088								
Uzmanlık Gücü	Erkek	102	3,5882	0,7344	0,705	0,481																																																
	Kadın	171	3,5166	0,8549			Karizmatik Güç	Erkek	102	3,4477	0,9065	1,023	0,307	Kadın	171	3,3372	0,8362	Zorlayıcı Güç	Erkek	102	3,6098	0,7490	-0,734	0,464	Kadın	171	3,6784	0,7453	Güç Kaynakları	Erkek	102	3,5838	0,5105	-0,143	0,088																			
Karizmatik Güç	Erkek	102	3,4477	0,9065	1,023	0,307																																																
	Kadın	171	3,3372	0,8362			Zorlayıcı Güç	Erkek	102	3,6098	0,7490	-0,734	0,464	Kadın	171	3,6784	0,7453	Güç Kaynakları	Erkek	102	3,5838	0,5105	-0,143	0,088																														
Zorlayıcı Güç	Erkek	102	3,6098	0,7490	-0,734	0,464																																																
	Kadın	171	3,6784	0,7453			Güç Kaynakları	Erkek	102	3,5838	0,5105	-0,143	0,088																																									
Güç Kaynakları	Erkek	102	3,5838	0,5105	-0,143	0,088																																																



Kadın	171	3,5930	0,5202
-------	-----	--------	--------

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.24 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarını ( $p=0,088$ ), güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü ( $p=0,833$ ), yasal güç ( $p=0,523$ ), uzmanlık gücü ( $p=0,481$ ), karizmatik güç ( $p=0,307$ ) ve zorlayıcı güç ( $p=0,464$ ) algılama düzeylerinde cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{1a}$ : Cinsiyet değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.5.2.2. Medeni hal değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin medeni hal değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını medeni hal değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.25’te verilmektedir.

**Çizelge 3. 25.** Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Medeni Hal	N	X	SS	t	p
Ödüllendirme Gücü	Bekar	114	3,5936	0,8446	-0,007	0,994
	Evli	159	3,5943	0,8447		
Yasal Güç	Bekar	114	3,6439	0,6066	-0,646	0,519
	Evli	159	3,6981	0,7353		
Uzmanlık Gücü	Bekar	114	3,6462	0,7998	1,781	0,076
	Evli	159	3,4696	0,8140		
Karizmatik Güç	Bekar	114	3,4415	0,9179	1,021	0,308
	Evli	159	3,3333	0,8216		
Zorlayıcı Güç	Bekar	114	3,6912	0,7135	0,712	0,472

	Evli	159	3,6252	0,7695		
Güç Kaynakları	Bekar	114	3,6136	0,5133	0,652	0,515
	Evli	159	3,5723	0,5184		

\*0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.25 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarını ( $p=0,515$ ), güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü ( $p=0,994$ ), yasal güç ( $p=0,519$ ), uzmanlık gücü ( $p=0,076$ ), karizmatik güç ( $p=0,308$ ) ve zorlayıcı güç ( $p=0,472$ ) algılama düzeylerinde medeni hal değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{1c}$ : Medeni hal değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.5.2.3. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını yaş değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.26’da verilmektedir

**Çizelge 3. 26.** Yaş Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Ödüllendirme Gücü	Gruplar Arası	5	12,008	2,402	3,536	0,004*
	Gruplar İçi	267	181,357	0,679		
Yasal Güç	Gruplar Arası	5	1,356	0,271	0,575	0,719
	Gruplar İçi	267	125,849	0,471		
Uzmanlık Gücü	Gruplar Arası	5	7,489	1,498	2,331	0,043*
	Gruplar İçi	267	171,581	0,643		

Karizmatik Güç	Gruplar Arası	5	9,766	1,953	2,704	0,021*
	Gruplar İçi	267	192,899	0,722		
Zorlayıcı Güç	Gruplar Arası	5	4,110	0,822	1,490	0,193
	Gruplar İçi	267	147,291	0,552		
Güç Kaynakları	Gruplar Arası	5	3,790	0,758	2,952	0,013*
	Gruplar İçi	267	68,561	0,257		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.26 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarını ( $p=0,013$ ), güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü ( $p=0,004$ ), uzmanlık gücü ( $p=0,043$ ) ve karizmatik güç ( $p=0,021$ ) algılama düzeylerinde yaş değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin güç kaynaklarını, ödüllendirme gücünü, uzmanlık gücünü ve karizmatik gücü algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.27'de gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 27.** Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Güç Kaynaklarını Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Yaş	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Ödüllendirme Gücü	18-22*	37	3,9550	3,536	0,004*	(18-22)-(33-37)
	23-27	68	3,4853			
	28-32	74	3,7658			
	33-37*	43	3,3605			
	38-42	33	3,4899			
	43 ve üstü	18	3,3056			
Uzmanlık Gücü	18-22*	37	3,8198	2,331	0,043*	(18-22)-(38-42)
	23-27	68	3,6814			
	28-32	74	3,5045			
	33-37	43	3,4109			
	38-42*	33	3,2929			
	43 ve üstü	18	3,3889			
Karizmatik Güç	18-22*	37	3,8108	2,704	0,021*	(18-22)-(23-27) (18-22)-(33-37) (18-22)-(38-42)
	23-27*	68	3,2990			
	28-32	74	3,4099			
	33-37*	43	3,2558			
	38-42*	33	3,1515			

	43 ve üstü	18	3,3704			
Güç Kaynakları	18-22*	37	3,8317	2,952	0,013	(18-22)-(33-37) (18-22)-(38-42)
	23-27	68	3,5755			
	28-32	74	3,6382			
	33-37*	43	3,4672			
	38-42*	33	3,4672			
	43 ve üstü	18	3,5896			

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.27 incelendiğinde, 18-22 yaş grubu işgörenlerin güç kaynaklarını ( $\bar{X}$ =3,8317), ödüllendirme gücünü ( $\bar{X}$ =3,9550), uzmanlık gücünü ( $\bar{X}$ =3,8198) ve karizmatik gücü ( $\bar{X}$ =3,8108) algılama düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>1b</sub>: Yaş değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.2.4. Mezuniyet durumu değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin mezuniyet durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını mezuniyet durumu değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.28’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 28.** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Ödüllendirme Gücü	Gruplar Arası	4	5,613	1,403	2,003	0,094
	Gruplar İçi	268	187,751	0,701		
Yasal Güç	Gruplar Arası	4	1,561	0,390	0,832	0,506
	Gruplar İçi	268	125,645	0,469		
Uzmanlık Gücü	Gruplar Arası	4	2,689	0,672	1,022	0,397
	Gruplar İçi	268	176,381	0,658		
Karizmatik Güç	Gruplar Arası	4	6,485	1,621	2,215	0,068

	Gruplar İçi	268	196,180	0,732		
Zorlayıcı Güç	Gruplar Arası	4	1,382	0,345	0,617	0,651
	Gruplar İçi	268	150,019	0,560		
Güç Kaynakları	Gruplar Arası	4	1,135	0,284	1,068	0,373
	Gruplar İçi	268	71,216	0,266		

Çizelge 3.28 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarını ( $p=0,373$ ), güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü ( $p=0,094$ ), yasal güç ( $p=0,506$ ), uzmanlık gücü ( $p=0,397$ ), karizmatik güç ( $p=0,068$ ) ve zorlayıcı güç ( $p=0,651$ ) algılama düzeylerinde eğitim durumu değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{1d}$ : Mezuniyet durumu değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.5.2.5. Çalıştığı departman değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin çalıştığı departman değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını çalıştığı departman değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.29’da verilmektedir.

**Çizelge 3. 29.** Çalıştığı Departman Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Ödüllendirme Gücü	Gruplar Arası	7	2,031	0,290	0,402	0,901
	Gruplar İçi	265	191,334	0,722		
Yasal Güç	Gruplar Arası	7	0,889	0,127	0,266	0,966
	Gruplar İçi	265	126,317	0,477		
Uzmanlık Gücü	Gruplar Arası	7	4,637	0,662	1,006	0,427

	Gruplar İçi	265	174,433	0,658		
Karizmatik Güç	Gruplar Arası	7	9,000	1,286	1,759	0,096
	Gruplar İçi	265	193,665	0,731		
Zorlayıcı Güç	Gruplar Arası	7	6,077	0,868	1,583	0,140
	Gruplar İçi	265	145,324	0,548		
Güç Kaynakları	Gruplar Arası	7	1,512	0,216	0,808	0,581
	Gruplar İçi	265	70,838	0,267		

Çizelge 3.29 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarını ( $p=0,581$ ), güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü ( $p=0,901$ ), yasal güç ( $p=0,966$ ), uzmanlık gücü ( $p=0,427$ ), karizmatik güç ( $p=0,096$ ) ve zorlayıcı güç ( $p=0,140$ ) algılama düzeylerinde çalıştığı departman değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{1e}$ : Çalışılan departman değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.5.2.6. Sektörde çalıştığı süre değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin sektörde çalıştığı süre değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını sektörde çalıştığı süre değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.30’da verilmektedir.

**Çizelge 3. 30.** Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Ödüllendirme Gücü	Gruplar Arası	4	4,778	1,194	1,697	0,151
	Gruplar İçi	268	188,587	0,704		
Yasal Güç	Gruplar Arası	4	7,063	1,766	3,939	0,004*

	Gruplar İçi	268	120,142	0,448		
Uzmanlık Gücü	Gruplar Arası	4	11,000	2,750	4,385	0,002*
	Gruplar İçi	268	168,070	0,627		
Karizmatik Güç	Gruplar Arası	4	10,912	2,728	3,813	0,005*
	Gruplar İçi	268	191,753	0,715		
Zorlayıcı Güç	Gruplar Arası	4	6,631	1,658	3,069	0,017*
	Gruplar İçi	268	144,770	0,540		
Güç Kaynakları	Gruplar Arası	4	2,264	0,566	2,165	0,073
	Gruplar İçi	268	70,087	0,262		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.30 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarının alt boyutları olan yasal güç ( $p=0,004$ ), uzmanlık gücü ( $p=0,002$ ), karizmatik güç ( $p=0,005$ ) ve zorlayıcı güç ( $p=0,017$ ) algılama düzeylerinde sektörde çalıştığı süre değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin uzmanlık gücünü, yasal gücü, zorlayıcı gücü ve karizmatik gücü algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.31'de gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 31.** Sektörde Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Güç Kaynaklarını Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	Sektörde Çalıştığı Süre	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Yasal Güç	2 ve az	97	3,6966	3,939	0,004*	(12 ve üstü)-(3-5) (12 ve üstü)-(6-8)
	3-5*	94	3,5319			
	6-8*	39	3,6154			
	9-11	29	3,8000			
	12 ve üstü*	24	4,1083			
Uzmanlık Gücü	2 ve az*	97	3,7011	4,385	0,002*	(12 ve üstü)-(2 ve az) (12 ve üstü)-(3-5) (12 ve üstü)-(9-11)
	3-5*	94	3,5567			
	6-8	39	3,4872			
	9-11*	29	3,5977			
	12 ve üstü*	24	2,9444			
Karizmatik Güç	2 ve az*	97	3,6015	3,813	0,005*	(2 ve az)-(12 ve üstü)
	3-5	94	3,3794			

	6-8	39	3,2137			
	9-11	29	3,3218			
	12 ve üstü*	24	2,9028			
Zorlayıcı Güç	2 ve az*	97	3,8138	3,069	0,017*	(2 ve az)-(12 ve üstü)
	3-5	94	3,6745			
	6-8	39	3,6256			
	9-11	29	3,4000			
	12 ve üstü*	24	3,3333			

Çizelge 3.31 incelendiğinde, sektörde 12 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenlerin karizmatik gücü ( $\bar{X}=2,9444$ ), uzmanlık gücünü ( $\bar{X}=2,9028$ ) ve zorlayıcı gücü ( $\bar{X}=3,3333$ ) algılama düzeyleri en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Sektörde 12 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenlerin yasal gücü ( $\bar{X}=4,1083$ ) algılama düzeyleri en yüksek ortalamaya sahiptir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>1f</sub>: Sektörde çalışılan süre değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.2.7. İşletmede çalıştığı süre değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin işletmede çalıştığı süre değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını işletmede çalıştığı süre değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.32’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 32.** İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Ödüllandirme Gücü	Gruplar Arası	4	2,842	0,710	0,999	0,408
	Gruplar İçi	268	190,523	0,711		
Yasal Güç	Gruplar Arası	4	2,480	0,620	1,332	0,258
	Gruplar İçi	268	124,726	0,465		
Uzmanlık Gücü	Gruplar Arası	4	6,335	1,584	2,457	0,046*



	Gruplar İçi	268	172,735	0,645		
Karizmatik Güç	Gruplar Arası	4	7,070	1,767	2,422	0,049*
	Gruplar İçi	268	195,596	0,730		
Zorlayıcı Güç	Gruplar Arası	4	2,823	0,706	1,273	0,281
	Gruplar İçi	268	148,477	0,554		
Güç Kaynakları	Gruplar Arası	4	0,736	0,184	0,689	0,600
	Gruplar İçi	268	71,615	0,267		

\* 0,05 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Çizelge 3.332 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarının alt boyutları olan uzmanlık gücü ( $p=0,046$ ), karizmatik güç ( $p=0,049$ ) algılama düzeylerinde işletmede çalıştığı süre değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin uzmanlık gücünü ve karizmatik gücü algılama düzeylerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla Tukey testinden faydalanılmış ve sonuçlar Çizelge 3.33'te gösterilmiştir.

**Çizelge 3. 33.** İşletmede Çalıştığı Süre Değişkenine Göre İşgörenlerin Güç Kaynaklarını Algılama Düzeyleri İle İlgili Tukey Testi Bulguları

Ölçek Boyutları	İşletmede Çalıştığı Süre	N	X	F	p	Anlamlı Farklılık
Uzmanlık Gücü	1 ve az*	105	3,6603	2,457	0,046*	(11 ve üstü)-(1 ve az)
	2-4	109	3,4883			
	5-7	43	3,5504			
	8-10	8	3,4583			
	11 ve üstü*	8	2,7917			
Karizmatik Güç	1 ve az*	105	3,5270	2,422	0,049*	(8-10)-(1 ve az)
	2-4	109	3,3150			
	5-7	43	3,3023			
	8-10*	8	2,6667			
	11 ve üstü	8	3,4167			

Çizelge 3.33 incelendiğinde, işletmede 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenlerin uzmanlık gücünü ( $\bar{X}=3,7467$ ) algılama düzeyleri en düşük yüksek ortalamaya sahiptir. İşletmede 1 yıl ve daha az süredir çalışan işgörenlerin karizmatik gücü ( $\bar{X}=3,5270$ ) algılama düzeyleri en yüksek ortalamaya sahiptir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “H<sub>1g</sub>: İşletmede çalışılan süre değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.2.8. Gelir çalıştığı süre değişkenine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güç kaynaklarını algılama düzeylerinin gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin güç kaynaklarını gelir değişkenine göre algılama düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Çizelge 3.34’te verilmektedir.

**Çizelge 3. 34.** Gelir Değişkenine Göre Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Yapılan Anova Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Ödüllendirme Gücü	Gruplar Arası	4	3,910	0,978	1,383	0,240
	Gruplar İçi	268	189,454	0,707		
Yasal Güç	Gruplar Arası	4	0,863	0,216	0,458	0,767
	Gruplar İçi	268	126,342	0,471		
Uzmanlık Gücü	Gruplar Arası	4	3,449	0,862	1,316	0,264
	Gruplar İçi	268	175,621	0,655		
Karizmatik Güç	Gruplar Arası	4	5,513	1,378	1,874	0,115
	Gruplar İçi	268	197,152	0,736		
Zorlayıcı Güç	Gruplar Arası	4	5,179	1,295	2,373	0,53
	Gruplar İçi	268	146,221	0,546		
Güç Kaynakları	Gruplar Arası	4	1,680	0,420	1,593	0,176
	Gruplar İçi	268	70,670	0,264		

Çizelge 3.34 incelendiğinde işgörenlerin güç kaynaklarını (p=0,176), güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü (p=0,240), yasal güç (p=0,767), uzmanlık

gücü ( $p=0,264$ ), karizmatik güç ( $p=0,115$ ) ve zorlayıcı güç ( $p=0,053$ ) algılama düzeylerinde gelir değişkenine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan “ $H_{1h}$ : Gelir değişkeni açısından algılanan güç kaynakları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.6. Etki Analizi Sonuçları

Katılımcıların yöneticilerin güç kaynakları algılamalarının örgütsel sinizm algılamaları üzerine etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analiz sonuçları Çizelge 3.35’de verilmektedir.

**Çizelge 3. 35.** Güç Kaynaklarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmin edilen hataların standart sapması</b>			<b>p</b>
0,154	0,024	0,020	0,88720			0,011
<b>Anova</b>						
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Standardize Beta Değeri</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Güç Kaynakları	Örgütsel Sinizm	-0,154	-2,573	0,011	1,000	1,000

Bağımlı değişken (örgütsel sinizm) ile bağımsız değişken (güç kaynakları) arasındaki etkiyi ölçmek için oluşturulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $P<0,011$ ). Buna ek olarak korelasyon anlamlılığını ifade eden ( $R^2$ ) değeri 0,024 denklemin açıklayıcı gücünü ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre güç kaynaklarının tamamı, örgütsel sinizmi% 2,4 oranında açıklamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre “ $H_3$ : Katılımcıların yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını algılamalarının örgütsel sinizmleri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların yöneticilerin güç kaynaklarının alt boyutlarını algılamalarının örgütsel sinizmin hangi alt boyutlarını algılamaları üzerine etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Güç kaynaklarının alt boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerine etkisinin olup olmadığına yönelik analiz sonuçları Çizelge 3.36'da verilmiştir.

**Çizelge 3. 36.** Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Zorlayıcı Güç Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerine Etkisi

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmin edilen hataların standart sapması</b>			<b>p</b>
0,297	0,088	0,071	0,95023			0,000
<b>Anova</b>						
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Standardize Beta Değeri</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Ödüllendirme Gücü*	Bilişsel Boyut	-0,150	- 2,361	0,019	0,849	1,179
Yasal Güç*		0,124	1,982	0,048	0,879	1,138
Uzmanlık Gücü		-0,070	- 1,021	0,308	0,722	1,385
Karizmatik Güç*		-0,199	- 2,848	0,005	0,698	1,432
Zorlayıcı Güç		0,070	1,071	0,285	0,796	1,257

Bağımlı değişken (bilişsel boyut) ile bağımsız değişkenler (ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güç) arasındaki etkiyi ölçmek için oluşturulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (P=0,000). Buna ek olarak korelasyon anlamlılığını ifade eden (R<sup>2</sup>) değeri 0,088 denklemin açıklayıcı gücünü ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre güç kaynaklarının tamamı, bilişsel boyutu % 8,8 oranında açıklamaktadır. Modele göre karizmatik gücün (t=-2,848, p =0,005) 0,01 anlamlılık düzeyinde; ödüllendirme gücü (t=-2,361, p =0,019) ve yasal gücün (t=1,982, p =0,048) ise 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Standardize edilmiş beta değerleri incelendiğinde karizmatik güç (beta= -0,199) ile ödüllendirme gücünün (beta=-0,150) bilişsel boyut üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca yasal gücün

(beta=0,124) bilişsel boyut üzerinde pozitif bir etki yarattığı görülmektedir. Uzmanlık gücü (t=-0,070, p =0,308) ile zorlayıcı gücün (t=1,071, p =0,285) bilişsel boyut üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3a</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3d</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları yasal gücün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3i</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3g</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3l</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

Güç kaynaklarının alt boyutlarının örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerine etkisinin olup olmadığına yönelik analiz sonuçları Çizelge 3.37’de verilmiştir.

**Çizelge 3. 37.** Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Zorlayıcı Güç Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerine Etkisi

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmin edilen hataların standart sapması</b>		<b>p</b>	
0,241	0,058	0,041	1,10984		0,007	
<b>Anova</b>						
<b>Bağımsız</b>	<b>Bağımlı</b>	<b>Standardize</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>

Değişken	Değişken	Beta Değeri				
Ödüllendirme Gücü*	Duyuşsal Boyut	-0,196	-3,040	0,003	0,849	1,179
Yasal Güç		0,034	,532	0,595	0,879	1,138
Uzmanlık Gücü		-0,052	-,742	0,459	0,722	1,385
Karizmatik Güç		-0,087	-1,228	0,221	0,698	1,432
Zorlayıcı Güç		0,070	1,071	0,285	0,796	1,257

Bağımlı değişken (bilişsel boyut) ile bağımsız değişkenler (ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güç) arasındaki etkiyi ölçmek için oluşturulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $P < 0,007$ ). Buna ek olarak korelasyon anlamlılığını ifade eden ( $R^2$ ) değeri 0,058 denklemin açıklayıcı gücünü ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre güç kaynaklarının tamamı, bilişsel boyutu % 5,8 oranında açıklamaktadır. Modele göre ödüllendirme gücünün ( $t = -3,040$ ,  $p = 0,003$ ) 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş beta değerleri incelendiğinde ödüllendirme gücünün (beta = -0,196) duyuşsal boyut üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücü ( $t = -0,742$ ,  $p = 0,459$ ), karizmatik gücün ( $t = -1,228$ ,  $p = 0,221$ ), zorlayıcı gücün ( $t = 1,071$ ,  $p = 0,285$ ) ve yasal gücün ( $t = 0,532$ ,  $p = 0,595$ ) duyuşsal boyut üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre “ $H_{3b}$ : Otel yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “ $H_{3j}$ : Otel yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “ $H_{3h}$ : Otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3e</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları yasal gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3m</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Güç kaynaklarının alt boyutlarının örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerine etkisinin olup olmadığına yönelik analiz sonuçları Çizelge 3.38’de verilmiştir.

**Çizelge 3. 38.** Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Zorlayıcı Güç Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerine Etkisi

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmin edilen hataların standart sapması</b>			<b>p</b>
0,181	0,033	0,015	1,09335			0,011
<b>Anova</b>						
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Standardize Beta Değeri</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Ödüllendirme Gücü	Davranışsal Boyut	-0,089	-1,362	0,174	0,849	1,179
Yasal Güç		0,084	1,302	0,194	0,879	1,138
Uzmanlık Gücü		0,510	,722	0,471	0,722	1,385
Karizmatik Güç*		-0,143	-1,990	0,048	0,698	1,432
Zorlayıcı Güç		0-,013	-,194	0,846	0,796	1,257

Bağımlı değişken (bilişsel boyut) ile bağımsız değişkenler (ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güç) arasındaki etkiyi ölçmek için oluşturulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir (P=0,011). Buna ek olarak korelasyon anlamlılığını ifade eden (R<sup>2</sup>) değeri 0,033 denklemin açıklayıcı

gücünü ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre güç kaynaklarının tamamı, bilişsel boyutu % 3,3 oranında açıklamaktadır. Modele göre karizmatik gücün ( $t=-1,990$ ,  $p=0,048$ ) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Standardize edilmiş beta değerleri incelendiğinde karizmatik gücün ( $\beta=-0,143$ ) davranışsal boyut üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3f</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları yasal gücün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3k</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3n</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3c</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “H<sub>3i</sub>: Otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. ” hipotezi reddedilmiştir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına göre elde edilen sonuçlara ve sonuçlar ışığında da önerilere yer verilmiştir. Ancak, bu çalışmadan çıkarılan sonuçların sadece İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerle sınırlı olduğu ve ülkede tüm otel işletmeleri çalışanlarına genelleme yapılamayacağı dikkate alınmalıdır.

### 5.1. Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güç kaynakları ile örgütsel sinizm algılarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

#### 5.1.1. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sinizm Algılamalarına İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, çalıştığı departman, işletmede ve sektörde çalıştığı süre, gelir ) ilgili istatistiksel bilgiler ile açıklanmıştır. Katılımcıların % 62,6'sı kadınlardan % 37,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır ve yaşları bakımından en fazla % 27,1 ile 28-32 yaş grubunda olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların % 41,8'i bekar, % 58,2'si evlidir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında en fazla % 49,8'inin ortaöğretim (lise) mezunu olduğu görülmektedir. Çalışılan departmana göre en fazla katılımın gerçekleştiği departmanlar %35,2 ile yiyecek-içecek departmanı, bunu % 22 ile takip eden kat hizmetleridir. Katılımcıların sektörde çalıştığı süre incelendiğinde % 31,9 oran ile katılımcıların 2 ve daha az süredir çalışıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut işletmede çalıştıkları süre incelendiğinde % 39,9'u 2-4 yıl ve % 38,5'i ise 1 ve daha az süre ile çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde sırasıyla % 40,3'ü 2001-2500 TL, % 35,5'i 1501-2000 TL gelir elde ettikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinizmi algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ulaşılan bu sonuç konu ile ilgili yapılan çalışmalar (Andersson ve

Bateman, 1997; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, Kalağan ve Güzeller, 2010, Yetim ve Ceylan, 2011; Helvacı ve Çetin, 2012; Karacaoğlan, 2014; Çiftçi, 2013; Çetinkaya, 2014) ile benzerlik göstermektedir. Ancak Marvis ve Kanter (1991), erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre örgütsel sinizmi algılamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lobnika ve Pagon (2004), Erbil (2013) ve Balıkçioğlu (2013) çalışmalarında kadın işgörelerin erkek işgörelere göre örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcıların medeni hal değişkenine göre örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutu algılama düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre evli işgörelerin örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca evli işgörelerin bilişsel boyutu algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Marvis ve Kanter (1991) ve Erbil (2013) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel sinizmi algılama düzeyleri ile ilgili benzer sonuçlara ulaşmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda da evli işgörelerin bekar işgörelere göre örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır (Delken, 2004; Balıkçioğlu, 2013).

Yaş değişkenine göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarını algılamada anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda, işgörelerin örgütsel sinizm ile örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel ve davranışsal boyutu algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda genç işgörelerin orta yaşta olan işgörelere göre örgütsel sinizmi, bilişsel boyutu ve davranışsal boyutu algılama düzeyleri daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Doğaç (2017) yaptığı çalışmada orta yaşta işgörelerin genç işgörelere göre örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak alan yazında yapılan bazı çalışmalarda ise genç işgörelerin orta yaşta işgörelere göre örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Karacaoğlan, 2014; Balıkçioğlu, 2013; Marvis ve Kanter, 1991).

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan farklılık analizi sonucunda, örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutu algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim ve orta öğretim (lise) eğitimi

alan işgörenler arasında farklılıklar bulunmuştur. İlköğretim mezunu işgörenlerin ortaöğretim (lise) mezunu işgörelere göre örgütsel sinizmi ve bilişsel boyutu algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Marvis ve Kanter (1991) de yaptıkları çalışmada benzer sonuca ulaşmışlardır. Bu durum eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin yaşadıkları olumsuz durumları kabullendikleri ve çok fazla bir beklenti içinde olmadıkları için örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalıştığı departman değişkenine göre gerçekleştirilen farklılık analizi sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel sinizmi ve alt boyutları olan bilişsel boyut ile davranışsal boyutu algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Duyuşsal boyutu algılama düzeylerinde ise anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre muhasebe departmanında çalışan işgörenlerin daha fazla sinik olduğu söylenebilir. Bu durum ise muhasebe departmanında çalışan işgörenlerin daha yoğun çalışmaları ve yapacakları bir hatanın daha büyük sonuçlar doğuracağı, dolayısıyla sorumluluğun daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Sektörde çalışılan süre değişkenine göre gerçekleştirilen farklılık analizi sonucuna göre, örgütsel sinizm ile alt boyutları bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyutu algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Edilen bu sonuçlara göre sektörde çalışma süresi az olan işgörenlerin, sektörde çalışma süresi fazla olan işgörelere göre örgütsel sinizmi ve alt boyutlarını algılama düzeyleri daha düşüktür. Doğaç (2017), yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış ve sektörde çalışma süresi fazla olan işgörenlerin daha fazla sinik tutum içerisinde olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla sinik bir tutum sergileyen personelin performansı, örgüte karşı bağlılığı, iş tatmin düzeyi vb. birçok faktörde azalma meydana gelebilir. Bu durumda otel işletme yöneticilerinin işgören seçiminde sektörde çalışma sürelerini de göz önünde bulundurmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İşletmede çalışma süresi değişkeni dikkate alınarak gerçekleştirilen farklılık analizi sonucunda ise, işgörenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutu olan bilişsel boyutu algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre işletmede çalışma süresi az olan işgörenlerin, çalışma süresi fazla olan işgörelere göre örgütsel sinizmi ve bilişsel boyutu algılama düzeyi daha düşüktür. Biroğlu (2018) yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış ve işletmede çalışma süresi fazla olan işgörenlerin daha fazla sinik tutumlar sergilediğini belirtmiştir. Dolayısıyla sektörde çalışılan süre ne kadar

önemli ise işletmede çalışılan sürede bir o kadar önemlidir. İşletmede çalışılan süre arttıkça işgörende örgütsel sinizmin oluşması işletme açısından işlerin zamanında gerçekleşmemesi, işlerin düzgün bir şekilde yapılmaması, müşteri memnuniyetinin göz ardı edilmesi vb. olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Bu tür olumsuzlukların oluşması da işletmeye karşı olumsuz bir imajın oluşmasına yol açabilir ve oluşan bu olumsuz imaj işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamada ciddi sorunlar yaratabilir. Sonuç olarak yıllar geçtikçe işgörenlerin işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranış sergileyebildikleri dikkate alınmalı ve işgören seçimi yapılırken işletmede çalışma süreleri göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Gelir değişkeni dikkate alınarak gerçekleştirilen farklılık analizi sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını algılama düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin gelir seviyeleri arttıkça örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır. Erbil (2013) ve Delken (2004) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlar ve geliri yüksek olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre eğitim seviyesi düşük olan bireylerde örgütsel sinizm algılama düzeyi daha yüksektir. Genel olarak eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin daha düşük maaş ile çalıştığını söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak yüksek gelire sahip olan işgörenlerin eğitim düzeylerinin de yüksek olduğunu söylenebilir. Dolayısıyla bu işgörenlerin beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerinin gerçekleşmemesi sinik tutumların daha fazla görülmesine neden olabilir. Buradan hareketle gelirin tek başına işletmeye karşı oluşan olumsuz durumları gidermede yeterli olmadığı söylenebilir.

### **5.1.2. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Güç Kaynaklarını Algılamalarına İlişkin Sonuçlar**

Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, cinsiyete göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karaçor (2018) yaptığı çalışmada benzer sonuca ulaşmış ve otel işgörenlerinin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Medeni durum değişkenine göre işğörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, medeni durum değişkenine göre işğörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş değişkenine göre işğörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, yaşa göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşğörenlerin güç kaynakları ile güç kaynakları boyutları olan ödüllendirme gücünü, uzmanlık gücünü ve karizmatik gücü algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır. Güç kaynaklarını algılama düzeyleri genç yaş grubunda olanların orta yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı sonuç ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç için de geçerlidir.

Eğitim durumu değişkenine göre işğörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, mezuniyet durumuna göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalıştığı departman değişkenine göre işğörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, çalıştığı departmana göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sektörde çalıştığı süre değişkenine göre işğörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, sektörde çalışılan süreye göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşğörenlerin yasal gücü, uzmanlık gücünü, karizmatik gücü ve zorlayıcı gücü algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yasal gücü algılama düzeyi sektörde çalıştığı süre fazla olanlar da daha yüksektir. Sektörde az çalışan işğörenlerin uzmanlık gücü, karizmatik gücü ve zorlayıcı gücü algılama düzeyleri daha yüksektir.

İşletmede çalıştığı süre değişkenine göre işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, işletmede çalışılan süreye göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin uzmanlık gücü ve karizmatik gücü algılama düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre işletmede az sürede çalışan işgörenlerin karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Gelir değişkenine göre işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, gelir değişkenine göre güç kaynaklarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.3. Güç Kaynaklarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkiyi Ölçmeye Yönelik Analiz Sonuçları**

Otel işletmeleri artan rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri için hizmet kalitelerine önem vermek zorunda oldukları faktörlerden birisidir. Turizm sektörü içerisinde otel işletmeleri önemli bir yere sahiptirler. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi işgörenlerin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla otel işletmeleri işgörenlerin performanslarını, işletmeye karşı bağlılıklarını, işten tatmin olma düzeylerini etkileyecek olumsuz durumların ortadan kaldırılması gereklidir. Otel işletmesinin amacına ulaşabilmesi işgörenlerin bu amacı benimsemesi ile gerçekleşebilir. Bu nedenle işgörenlerde olumlu tutum ve davranışların yaratılması gerekmektedir. Otel işletmelerinin başarılı olmasında en önemli faktörlerden biri olan işletme içerisinde işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktör de yöneticilerdir. Yöneticiler işgörelere istediklerini yaptırmak için belirli güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Bu güç kaynakları olumlu bir etki yaratabilirken, aynı zamanda olumsuz etki de yaratabilmektedir. Olumsuz bir etki yaratan güç kaynağı, olumsuz bir tutum ve davranışı içeren örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bu doğrultuda hangi kaynakların olumlu ve hangi kaynakların olumsuz etki yarattığının belirlenmesi gerekmektedir. Buradan hareketle yapılan çalışmada yöneticilerin kullandıkları hangi güç kaynaklarının örgütsel sinizme yol açtığı hangi

kaynakların ise örgütsel sinizmi azaltıcı etki gösterdiğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Katılımcıların yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algılamaları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu etkiyi hangi güç kaynaklarının yarattığı ve bu etkinin hangi yönde olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.
- Güç kaynaklarının örgütsel sinizm üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşıldıktan sonra bu etkiyi hangi güç kaynaklarının yarattığı ve bu etkinin hangi yönde olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Buradan hareketle hangi güç kaynaklarının örgütsel sinizmin hangi boyutlarını etkilediğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda ise, ödüllendirme gücü, yasal güç ve karizmatik gücün işgörenlerin örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu algılamalarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ödüllendirme gücü ile karizmatik gücün örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği, yasal gücün ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ödüllendirme gücünün bireyleri pozitif yönde etkilediği düşünülürse bu güç kaynağının örgütsel sinizmi azaltıcı etkisinin olması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışmanın sonucunda çıkan sonuç bu yöndedir ve ödüllendirme gücünün örgütsel sinizmi azaltıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik güç ise bireylerin sahip olduğu özellikler ile başkaları üzerinde oluşturduğu etki şeklinde tanımlanabilir. Buradan hareketle çalışmanın sonucunda da karizmatik gücün olumsuz tutum ve davranış olan örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemekte olduğu görülmektedir. Yani karizmatik gücün örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Yasal güç ise bireyin işletme içinde sahip olduğu pozisyondan elde ettiği güç kaynağı olarak tanımlanabilir. Yasal güce sahip olan bir yönetici işgörenler üzerinde ödüllendirme ya da cezalandırma yetkilerini kullanarak olumlu ya da olumsuz bir etki yaratabilir. Bu doğrultuda yasal gücün cezalandırma olasılığının olmasına bağlı olarak örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü bir etki yapması beklenilebilir. Analiz sonucunda da yasal gücün örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği yani örgütsel sinizmi ortaya çıkaran ya da örgütsel sinizmi artıran bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

- Kullanılan güç kaynaklarının hangilerinin örgütsel sinizmin alt boyutlarını etkilediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre ödüllendirme gücünün işgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal boyutu algılamaları düzeylerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucu tespit edilmiştir. Duyuşsal boyut genel olarak işgörenin işletmeye karşı beslemiş olduğu nefret, utanç, öfke gibi duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Bu da işgörenlerin işletmeye karşı giderek örgüte karşı bağlılıkları, performansları, iş tatmin düzeyleri gibi faktörlerin azalmasına neden olabilir. Bu durumda işletmenin işlerinin aksamasına yol açabilir. Dolayısıyla işletme yöneticileri duyuşsal boyutu azaltan faktörleri bilerek hareket etmelidirler. Ödüllendirme gücünün işgörenler üzerinde yarattığı pozitif etki bu tür duyguların ortaya çıkmasını engelleyebilir. Dolayısıyla analiz sonucunda ödüllendirme gücünün duyuşsal boyutu negatif yönde etkilediği, yani duyuşsal boyutun oluşmasında azaltıcı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Son olarak karizmatik gücün işgörenlerin örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal boyutu algılamaları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik güç işgörenlerin davranışsal boyutu algılamalarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Davranışsal boyutu işgörenlerin işten ayrılma gibi eylemleri gerçekleştirdiği bir durum olarak ifade edebiliriz. Otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe bulunan tüm işletmeler açısından işgörenin bir anda işten ayrılması ya da işletmeyi dışarıya karşı kötüleyici eylemlerde bulunması işletmeyi zor duruma sokabilir. Dolayısıyla davranışsal boyutun ortaya çıkmasını engelleyen faktörlerin bilinmesi otel işletmeleri yöneticilerine bir avantaj sağlayacaktır. Karizmatik gücünde işgörenler üzerinde olumlu bir etki bırakmasından dolayı davranışsal boyutu azaltıcı bir etki yaratması beklenebilir. Yapılan analiz sonucunda da karizmatik gücü negatif yönde etkilediği yani davranışsal boyutu azaltıcı bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizmi algıları üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Güç kaynaklarından ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye sahipken yasal güç örgütsel sinizmi oluşturan ya da artıran bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla otel yöneticileri işgörenlerinden daha iyi performans göstermelerini, örgütlerine karşı bağlılıklarının daha kuvvetli olmasını istiyorlarsa ödüllendirme gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü



kullanmaları avantaj sahibi olmalarını sağlayabilir. Yasal gücü kullanmaları ise dezavantaj yaratabilir. Tabi ki örgütsel sinizmi oluşturan ya da ortadan kaldıran tek faktör yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları değildir. Bu güç kaynaklarının yanında başka faktörlerin olduğu da unutulmamalıdır. Ayrıca çalışmanın sadece İstanbul'da turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmelerindeki işgörenlere uygulanmasından dolayı genelleme yapılamayacağı göz ardı edilmemelidir.

## 5.2. Öneriler

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ışığında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha verimli çalışabilmesi için örgütsel sinizmi oluşturan ve artıran etmenlerin neler olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle çalışma sonuçlarına göre öneriler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Araştırma sonucunda genç yaştaki işgörenlerin örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel ve davranışsal boyutu algılama düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bu durumun değiştirilmesi adına işe alınan genç çalışanlar için etkili oryantasyon programları uygulanabilir, hizmet içi eğitim verilebilir, işletme ve iş çalışana doğru bir şekilde tanıtılabilir, işletme hakkında bilgilendirme yapılabilir. Bu sayede işletmeye karşı olumlu düşüncelere sahip olan işgörende örgütsel sinizm düşüncesinin ortaya çıkması engellenmiş olabilir.
- Araştırmada, çalışanların eğitim düzeyi düştükçe örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutu algılama düzeyinin yükseldiği görülmektedir. İş tanımına göre çalışan istihdamı sağlanmakla birlikte, eğitim düzeyi düşük bir çalışan istihdam edildiğinde bu gruba yönelik işletme içerisinde daha detaylı eğitim programları uygulanabilir. Bununla birlikte işgören seçimi yapılırken eğitim faktörü dikkate alınmalı ve mümkün olduğunca eğitim seviyesi yüksek bireylerin işletmeye alınması, işletmenin avantaj sağlamasına neden olabilir.
- Çalışılan departmanlara göre en fazla örgütsel sinizmin görüldüğü departman muhasebe departmanı olarak tespit edilmiştir. Muhasebe departmanı otel işletmelerinde bütün mali işlerin yürütüldüğü bir departman olmasından dolayı yoğun bir iş yükü bulunmaktadır. Dolayısıyla yoğun çalışma saatleri işgören üzerinde bir baskı oluşturabilir ve bu durumda işgörenin hata yapmasına ya da üzerinde stres

oluşmasına neden olabilir. Buradan hareketle hata yapma olasılığı düşünülerek departmanlara göre uygun çalışma saatlerinin belirlenmesi gereklidir. Bu ve benzeri iş yükünün yoğun yaşandığı departmanlarda, çalışan sayısının yeterli seviyeye getirilmesi ve iş yükünün adil dağıtılmasına uğraşılması önem arz edecektir.

- Sektörde ve işletmede uzun süre çalışan bireylerde, örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutlarını algılama düzeylerinin yüksek olduğu çalışmada elde edilen diğer sonuçlardan biridir. Dolayısıyla işgören seçimi yapılırken bireyin sektörde ve işletmede çalışılan süre faktörü göz önüne alınmalıdır. Bununla birlikte uzun çalışma hayatına sahip çalışanları motive edici; kariyer, eğitim, ücret, çalışma saati, fiziksel ve psikolojik iş ortamının iyileştirilmesi gibi unsurların işletme yöneticileri tarafından göz önüne alınması çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını artırarak örgütsel sinisizm düzeylerini de düşürecektir.
- Otelde çalışan işgörenlerin gelir seviyesi arttıkça örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutlarını algılama düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işgörenlerin artık sadece yüksek maaş aldıklarında olumlu duygular içerisinde olduğu söylenemez. Buradan hareketle otel işletme yöneticileri gelir dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirirken, aynı zamanda işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre çalışma koşullarında da iyileştirme yapmalıdırlar. Bu sayede işgörenin örgütsel sinizm algılama düzeyi azaltılabilir. Ülkemizde turizm sektörü, rekabetin yoğun yaşandığı ve işgücü devir oranının yüksek olduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır, kalifiye işgücünün rakip işletmelere kolayca geçebilmesi de işgücü devir oranını daha da yükseltmektedir. Bunun önüne geçebilmek için güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanlar tarafından örgüt ikliminin hissedilmesi ve onların bağlılıklarının artırılması için üst yönetimin çaba göstermesi gerekmektedir.
- Yapılan analiz sonucunda güç kaynaklarının alt boyutları olan ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücünün, işgörenlerin örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutlarını algılama düzeylerini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Üst ve orta seviye yöneticilerinin seçiminde yukarıda belirtilen güçlere sahip olmalarına özen gösterilmelidir. Buradan hareketle otel işletme yöneticileri işgörelere iş yaptırırken ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücünden yararlanmaları avantajlarına olabilir. Bu sayede işgören daha istekli ve verimli çalışabilir. Bu durumda işletmenin amaçlarına ulaşmasında daha etkili sonuçları ortaya çıkarabilir. Ayrıca yasal gücün ise örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği sonucuna

ulaşmıştır. Yasal gücün örgütsel sinizmi ortaya çıkaran veya örgütsel sinizmi artırıcı etkisi olan bir faktör olduğu söylenebilir. Buradan hareketle otel yöneticileri işgörenler üzerinde yasal gücü kullanmamaya dikkat etmelidirler.

- Bu araştırmada işgörenlerin güç kaynaklarını algılama düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel sinizmi işletmeler açısından birçok olumsuz durumu beraberinde getirmesinden dolayı, turizm sektöründe örgütsel sinizmi farklı değişkenlerle birlikte incelenebilir. Liderlik, örgütsel güven, örgütsel adalet, iş etiği, psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme, mobbing, tükenmişlik ve duygusal emek bu konulardan bazılarıdır.
- Bu çalışmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Başka çalışmalarda, bölgede yer alan diğer işletme çalışanları üzerine yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir. Aynı sektör için farklı bölgelerde bu çalışma yapılabileceği gibi farklı sektörlerde de uygulanabilir.
- Araştırma İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile sınırlıdır. Farklı çalışmalarda Türkiye genelinde ya da farklı turizm bölgelerinde incelemeler gerçekleştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational cynicism: Bases and consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2012). "Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., ve Salalı, E. T. (2014). "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki". *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Aly, N. A. E. F. M., Ghanem, M., ve El-Shanawany, S. (2016). "Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units". *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework". *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some causes and effects". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arabacı, I. B. (2010). "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors". *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
- Argon, T., Yıldırım, F. A., Kurt, A. (2014). "Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde Sosyal Güç. H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Editörler). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Birinci Baskı. Ankara: Pegem Yayınevi, s. 188.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Güç ve Politika., Can, H. (Editör). *Örgütsel Davranış*. Birinci Baskı. İstanbul. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, s. 267.
- Ayık, A., Şayir, G., ve Bilici, A. (2016). "Investigation of The Predictor Effect of Organizational Cynicism On Organizational İdentification According To Teachers' Perceptions". *Pegem Journal of Education and Instruction*, 6(2), 233-254.
- Bağcı, Z., Bursalı, Y. M. (2011). "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılarına Bağımlı Bir Analitik İnceleme". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına

- Dayalı Bir Alan Araştırması”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Bayrak, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bedük, A., Cakıcı, A. B., ve Çiçekdağı, H. İ. (2015). “An Organizational Evaluation On Cynicism And Organizational Commitment; Example Of Disaster And Emergency Employees”. *Int. J. Eco. Res.*, 6(2), 18-31.
- Beheshtifar, M. ve Moghadam, M. N. (2016). “Organizational Cynicism Factors and Job Conscience.” *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 1, 91-96.
- Biroğlu, E. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bölür, S. (2018). *Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Sinizm ve Presenteizm Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Cole, M. S., Bruch, H., ve Vogel, B. (2006). “Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çiftçi, E. (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çolakoğlu, F. (2018). *Destinasyona Yönelik Davranışsal Niyetlerin Oluşumunda Yerel Mutfakların Etkisi: Cunda Adası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Daft, R. L. (2006). *The New Art of Management*. (International Edition). USA: Thomson South-Western, 679-680-681.
- Davis, W. D., Gardner, W. L. (2004). "Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader-Member Exchange Perspective". *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J. W., Branders, P., Dhardwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi". *Current Research Education*, 2(3), 130-148.
- Diş, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Doğaç, A. (2017). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- French, J. P., Jr. and Raven, B. (1959). *The Bases Of Social Power*. In Dorwin Cartwright (Editor), *Studies in Social Power*. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Firoozi, M., Mokhtari, A., ve Mokhtari, G. (2016). "The Relationship between Organizational Cynicism and Innovative Behaviors of Sport and Youth Offices in Hamedan Province". *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(3), 295-303.

- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*, Doctoral dissertation, University of Cincinnati.
- Fornell, C., ve Larcker, D. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Ve Konopaske, R. (2003). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. (Eleventh Edition). New York: McGraw-Hill Irwin, 276-277.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall, 414.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 243-247-248.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 62.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık, 19-20-23.
- Güzel, Ö. (2009). *The Relationship Between Social Power Bases And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Trust In Organization*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (Seventh Edition). Pearson Education Limited: England.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)". *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish*, 7(3), 1475-1497.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık. (Eserin orijinali 2005'de yayınlandı), 209-210.
- Işık, Ö. G. (2014). "Organizational Cynicism A Study Among Advertising Agencies." *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (22), 130-151.
- Izard, C. E. (1977) *Human Emotions*, New York: Plenum.



- İnce, F. (2012). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İşçi, E., Şişman, F. A., ve Bektaş, G. (2013). "A Research On The Relationship Between Personnel Empowerment And Organizational Cynicism". *Management*, 3(5), 252-258.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. The Florida State University.
- Johnson, J. L., ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları 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.
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaçor, M. (2018). *Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Khan, M. A. (2014). "Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 30-41.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 15.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Kim, T., Bateman, T. S., Gilbreath, B., Andersson, L. M. (2009). "Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model". *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (Onbeşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 647-652-653-654.
- Koçoğlu, M. (2014). "Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: a study from a developing country-Turkey." *Global Business and Management Research*, 6(1), 24-36.
- Kreitner, R. (2004). *Management*. (Ninth Edition). Boston: Houghton Mifflin Company, 499.
- Küçükköylü, C. (2014). *İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Lobnikar, B. ve Pagon, M. (2004). *The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia*. Mesko G., Pagon M. and Dobovsek B. (Ed.), *Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, University of Maribor, Ljubljana, 103-111.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. (Tenth Edition). Boston: McGraw-Hill Irwin, 413-416.
- Marvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce." *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Meydan, C. H., ve Polat, M. (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Nafei, W. A. (2013). "The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt". *International Business Research*, 6(7), 52-69.
- Nair, P., Kamalanabhan, T. J. (2010). "The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level Ofmanagement." *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 155-159.
- Ott, J. S., Parkers, S. J. ve Simpson, R. B. (2008). *Classic Readings in Organizational Behavior*. (Fourth Edition). USA: Thomson Corporation, 336.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm Tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özer, O., Songur, C., Kar, A., Top, M., ve Eriguc, G. (2014). "Organizational Stress, Organizational Cynicism, Organizational Revenge, Intention to Quit: A Study on Research Assistants". *The Macrotheme Review*, 3(8), 121-128.

- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. (Beşinci Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi, 546.
- Pelit, N., ve Pelit, E. (2014). Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm. (Birinci Baskı). *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Ayduğan, Nil. (2012). *Mobingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Etam Basım Yayım. (Eserin orijinali 1991’de yayınlandı), 195-199.
- Robbins , S. P. ve Coulter, M. (1999). *Management*. (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall International, 536.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. (Twelfth Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall, 470-471-472.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (1997). *Organizational Behavior*. (Sixth Edition). New York: John Wiley And Sons, 292.
- Shaharruddin, S., ve Ahmad, F. (2015). “The influence of job autonomy on organizational cynicism: the reliability test”. *International Journal of Research*, 2(11), 91-100.
- Singh, A., Eng, P., Asce, F. (2009). “Organizational Power İn Perspective”. *Leadership and Management İn Engineering*, 9(4), 165-176.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). “Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change”. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. (Yenilenmiş Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 169-170.
- Tabatabaei, S. A. N., ve Bigdelli, E. (2015). T”he mediating role of employee cynicism in the relationship between perceived organizational justice and employee silence”. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3), 121-127.
- Tekiner, M. A., ve Tavas, B. (2016). “Analysis of the organizational cynicism and organizational loyalty: Turkish Police Department Sample” *Journal of Human Sciences*, 13(1), 2338-2348.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283–305.
- Topcu, İ., Karadal, A., ve Yıldırım, A. (2017). T”he Relationships between General and Organizational Cynicism: A Study among Healthcare Professionals”. *International Journal of Caring Sciences*, 10(1), 216-224.

- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi: SPSS 10.0-12.0 for windows*. Detay yayıncılık.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve Otorite*, (çev. H. Bahadır Akın) , Ankara: Ateş Yayınları. (Eserin orijinali 1947’de yayınlandı), 28.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., Davis, W. D. (2008). “A Test of Coworkers’ Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Yahaya, N., Taib, M. A. B. M., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y., Hashim, S. (2011). “Relationship Between Leadership Personality Types and Source of Power and Leadership Styles Among Managers”. *African Journal of business Management*, 5(22), 9635-9648.
- Yeşilçimen, K. C. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yetim, Ş. (2018). *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği*. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yetim, S. A. ve Ceylan Ö. Ö. (2011). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma”. *New World Sciences Academy*, 6(1), 682-696.
- Yıldırım, E. D. (2018). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm boyutları Arasındaki İlişki: Türk Savunma Sanayii’nde yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**EKLER**

**EK-1. Anket Formu****Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını ve işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

**Prof. Dr. Azize HASSAN-Mehmet Tahsin LİCELİ**

**İletişim:****1. Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**2. Yaşınız:**

18-22 yaş  23-27 yaş  28-32 yaş  33-37 yaş  
 38-42 yaş  43 ve/veya yukarısı yaş

**3. Medeni Haliniz:**

Bekar  Evli

**4. Eğitim Durumunuz:**

İlköğretim  Ortaöğretim (Lise)  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

**5. Çalıştığınız Departman:**

Önbüro  Yiyecek-İçecek  Kat Hizmetleri  İnsan Kaynakları

Halkla İlişkiler  Satış-Pazarlama  Teknik Servis  Muhasebe

**6. Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**

2 ve/veya daha az yıl  3-5 yıl  6-8 yıl  9-11 yıl  12 ve/veya daha fazla yıl

**7. Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**

1 yıl veya daha az  2-4 yıl  5-7 yıl  8-10 yıl  11 ve/veya daha fazla yıl

**8. Geliriniz:**

1000 TL/veya daha az  1001-1500 TL  1501-2000 TL  2001-2500 TL  2501 ve/veya üzeri TL

<p><b>Sayın Katılımcı,</b></p> <p>Bu anket formu, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.</p>	HIÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Çalıştığım işletmenin, söylediğinin başka, yaptığının başka <b>olduğuna inanıyorum.</b>	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletmenin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında <b>benzerlik görmüyorum.</b>	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletme, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda <b>kuşku duyarım.</b>	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmenin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta <b>olduğunu düşünmüyorum.</b>	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletmede, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) <b>imkânı sunulmaz.</b>	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde içimde <b>bir sıkıntı</b> (kaygı, endişe) <b>hissederim.</b>	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde <b>gerilirim.</b>	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletmenin sloganları/uygulamaları ile <b>dalga geçtiğimi fark ettim.</b>	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde <b>sinirlenirim.</b>	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işletme <b>beni kızdırır.</b>	1	2	3	4	5
11. İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili <b>şikâyette bulunurum.</b>	1	2	3	4	5
12. Diğer çalışanlarla, işletmede işlerin nasıl yürüdüğü hakkında <b>konusurum.</b>	1	2	3	4	5
13. Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını/politikalarını <b>eleştiririm.</b>	1	2	3	4	5
14. İşletme gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) <b>bakışmalar yaşanır.</b>	1	2	3	4	5

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ...



Sayın Katılımcı, Bu anket formu, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	1	2	3	4	5
2.	Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
3.	Amirim iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5
4.	Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	1	2	3	4	5
5.	İşimi amirimin istediği gibi şekilde yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
6.	Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	1	2	3	4	5
7.	Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	1	2	3	4	5
8.	İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	1	2	3	4	5
9.	Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	1	2	3	4	5
10.	Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	1	2	3	4	5
11.	İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	1	2	3	4	5
12.	Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	1	2	3	4	5
13.	Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	1	2	3	4	5
14.	Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.	Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	1	2	3	4	5
16.	Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	1	2	3	4	5
17.	Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	1	2	3	4	5
18.	Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	1	2	3	4	5



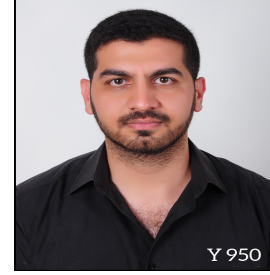
19.	Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	1	2	3	4	5
20.	Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	1	2	3	4	5
21.	Amirim teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	1	2	3	4	5
22.	Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
23.	Amirin İşimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	1	2	3	4	5
24.	Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	1	2	3	4	5
25.	Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	1	2	3	4	5
26.	Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	1	2	3	4	5
27.	Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	1	2	3	4	5
28.	Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	1	2	3	4	5
29.	Amirim beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	1	2	3	4	5
30.	İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	1	2	3	4	5
31.	Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	1	2	3	4	5
32.	Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	1	2	3	4	5
33.	Amirim hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	1	2	3	4	5

KATILIMINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : LİCELİ, Mehmet Tahsin  
 Uyuğu : TC  
 Doğum tarihi ve yeri : 04.07.1988/Ceyhan  
 Medeni hali : Bekar  
 Telefon : 0546 663 63 23  
 e-posta : tahsin.liceli@gmail.com



### Eğitim Derecesi

Yüksek lisans

### Okul/Program

Gazi Üniversitesi/ Turizm İşletmeciliği

### Mezuniyet yılı

Devam Ediyor

Lisans

Gaziosmanpaşa Üniversitesi/  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

2014

Önlisans

Anadolu Üniversitesi/İşletme

2011

### İş Deneyimi, Yıl

2018- devam ediyor

### Çalıştığı Yer

Balıkesir Üniversitesi

### Görev

Araştırma Görevlisi

### Yabancı Dili

İngilizce

### Yayınlar

- İLBAN MEHMET OĞUZHAN, LİCELİ MEHMET TAHSİN (2018). Tanıtım Bütçelerinin Gelen Turist Sayısı ve Turizm Geliri Üzerine Etkisi Türkiye Örneği. International Conference on Empirical Economics and Social Sciences (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4713240)
- İLBAN MEHMET OĞUZHAN, SEZER SEVGİ, LİCELİ MEHMET TAHSİN (2018). REEL DÖVİZ KURUNUN FARKLI ÜLKE GRUPLARINDAN GELEN TURİST SAYILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ TÜRKİYE ÜZERİNE BİR UYGULAMA. IV. International Conference on Applied Economics and Finance Extended with Social Sciences (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4713109)
- İLBAN MEHMET OĞUZHAN, SEZER SEVGİ, LİCELİ MEHMET TAHSİN (2018). MAKROEKONOMİK FAKTÖRLERİN FARKLI ÜLKE GRUPLARINDAN GELEN TURİST SAYILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ TÜRKİYE ÜZERİNE BİR UYGULAMA. IV. International Conference on Applied Economics and Finance Extended with Social Sciences (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4713056)

### Hobiler

Tenis, Basketbol, Kitap okuma

