

## OTEL ÇALIşANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

### The Impact of Hotel Employee's Perceptions of Organizational Justice on The Level of Organizational Cynicism

Arş. Gör. Betül KORKMAZ ORHAN

Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi

betulkorhan@selcuk.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-9907-2298

Prof. Dr. Şafak ÜNÜVAR

Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi

safakunuvar@selcuk.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-9177-8704

#### Öz

Bu araştırmanın amacı; otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm düzeylerine etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Konya'da bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 322 personel üzerinde, Mayıs – Temmuz 2016 tarihleri arasında bir anket çalışması uygulanmıştır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olduğu ayrıca, otel işletmelerindeki personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet, Otel İşletmeleri

#### Abstract

The aim of this paper is to investigate the effects of organizational justice perceptions of personnel working in hotel establishments on organizational cynicism levels. For this purpose, a survey was conducted between May and July 2016 on 322 personnel working in three, four and five star hotel establishments in Konya. The data obtained by non-random sampling method were analyzed in SPSS package program. As a result of the study, it was found that the demographic characteristics of the employees had an effect on organizational justice perceptions and organizational cynicism attitudes, and there was a negative relationship between organizational justice perceptions and organizational cynicism levels of the personnel in hotel establishments.

**Key words:** Organizational Cynicism, Organizational Justice, Hotel Businesses

## Giriş

1980'li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, üretim sektöründen hizmet sektörüne kadar pek çok alanda etkisini göstermeye devam etmektedir. Bu değişime paralel olarak, teknolojik gelişmeleri bünyesindeki bütün kanallarda kullanan işletmelerde teknolojik bir rekabet başlamaktadır. Emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde ise bu rekabet, yerini genellikle iş gücü rekabetine bırakmaktadır. İşgörenler, yoğun rekabet ortamının olduğu otel işletmeciliğinde, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve etkin bir performans sergilemesi için kritik bir unsur oluşturmaktadırlar. Ancak, örgütün insan (emek, işgücü) faktörüne sahip olması ve bunu verimli bir şekilde kullanarak kalıcı olmasını sağlaması, emek isteyen bir süreci kapsamaktadır.

Örgütsel adalet üzerine yapılmış çalışmalar çoğunlukla, işgörenlerin örgüt içerisinde adil davranıldığına inandıklarında olumlu tutumlar sergileyeceklerini göstermektedir (Barling ve Michelle, 1993:649). Sosyal bilimciler bu çalışmalarla aynı doğrultuda olarak; işgörenlerin tatminin sağlanması ve bu durumun yaptıkları işe yansarak verimliliklerinin artması için örgütsel adalet algılarının olumlu olması gerektiğini savunmaktadırlar (Greenberg, 1990:399). Örgüt içerisinde işgörenlerin, diğer işgörenlerle kendilerini kıyaslaması sonucu oluşturdukları örgütsel adalet algıları, bir tutum sergilemelerine sebep olmaktadır. Son yıllarda davranış bilimleri alanında kendini daha çok gösteren ve önemi gün geçtikçe artan bir konu olan sinizmin (Gül ve Ağıröz, 2011:28), bu tutumlardan birisi olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm kavramı ise, çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerin dürüstlük, doğruluk ve adaletten uzak bir şekilde yürütüldüğüne dair hisleri ve algıları şeklinde tanımlanmaktadır (Bernierth vd., 2007:311).

Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalardan James (2005)'e göre; bu iki faktör arasında önemli bir ilişki tespit edilmiş ve işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir etki görülmüştür. Andersson ve Bateman (1997) bu çalışmaya paralel olarak; çalışanların örgütsel adalet duygusunun zayıflaması sonucunda, çalışanlarda yöneticilere karşı güvensizlik, inançsızlık gibi olumsuz duygular beslendiği belirtilmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Literatür incelmesinde örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm tutumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir (Acaray, 2019; Kanbur ve Canbek, 2018; Yazıcıoğlu ve Genç, 2017; Andersson ve Bateman, 1997; James, 2005). Ancak yapılmış çalışmaların çoğunlukla eğitim, sağlık ve bankacılık sektörlerindeki personeller üzerinde yoğunlaşmış olması, literatürde otel işletmelerinde çalışan personellerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir eksiklik olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın evreninde otel işletmelerinde çalışan personellerin seçilmesinin sebebi, otel işletmelerinin emek yoğun yapısından dolayı personelin işgücü yükünün fazla olması ile çalışanların fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra duygusal emek de göstermeleri gerekliliğidir. Araştırmada, Konya'da bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerinin ve otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısının örgütsel

adalet algısı ve örgütsel sinizm tutumları üzerindeki farklılıkları ve işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmaya örgütsel adalet boyutları ve örgütsel sinizm boyutları da dahil edilmiştir.

Yoğun bir insan gücüne ihtiyaç duyan otel işletmelerinde, işgörenlerin çalışma koşulları, çalışma saatleri, örgüt içerisindeki istek ve beklentileri gibi (Yıldırım ve Acar, 2018:277) pek çok konu işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkileyebilmektedir. Yöneticilerin işgörenlerin çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik uygulamalarda bulunması, bu uygulamaları da adil bir şekilde gerçekleştirmesi önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, çalışma teorik anlamda literatürde eksikliği görülen bir alanı doldurmaya, örgütsel adalet ve sinizm arasındaki etkileşime otel işletmeleri cephesinden bakmaya olanak sağlamaktadır. Pratik anlamda ise, çalışmanın otel işletmelerindeki işgörenlerin hem kişisel hem de işletme performansını büyük ölçüde etkileyebilecek bir kavram olan sinizmin nedenlerinin belirlenmesinde yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir.

### **Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütlerindeki uygulamaların adil olup olmadığına nasıl karar verdiklerini ve bu kararların örgütü nasıl etkilediğini ilgilendiren bir kavramdır (Moorman, 1991:845). Başka bir tanıma göre örgütsel adalet; insanların çalışma ortamlarındaki adalet yargılarının nasıl ve neden ortaya çıktığını, bu yargıların sonucunda nasıl bir davranış ve tutum sergilediklerini araştıran çalışma alanıdır (Cropanzano ve Molina, 2015: 383). Bu tanımlar doğrultusunda, örgütsel adaletin olumlu bir şekilde algılanması için, işgörenlerin örgütte alınan kararların adil olduğuna inanmalarının gerektiğini söylemek mümkündür.

Örgütsel adaletin temeli, Adams'ın 1965 yılında ortaya attığı Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır, gelişimi ise psikolojik literatürle gerçekleştirilmiştir. Adams'ın Eşitlik Kuramı, dağıtımsal adaletin temelini oluşturmaktadır. Adams'a göre; işgörenler örgüte sağladıkları katkıları sonucunda elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığını değerlendirmek için, diğer işgörenlerle kendilerini kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucuna göre, örgütün adaletine karar verirler (Nowakowski ve Conlon, 2005:5).

Moorman (1991) ve Greenberg (2004) örgütsel adaleti üç boyutta incelemektedir; dağıtım adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşim adaleti.

- Dağıtım adaleti: Örgütsel adaletin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Moorman, 1991:845). Cohen (1987) dağıtım adaletini; örgüt içerisinde kaynakların belirli kurallara göre oranlandıktan sonra kişilere eşit bir şekilde paylaşılması şeklinde açıklamaktadır. Moorman (1991) ise dağıtım adaletini; işgörenlerin örgüt içerisinde gösterdikleri çabalar, harcadıkları zaman veya aldıkları görevler gibi hizmetlerin, elde ettikleri kazançlarla karşılaştırılmasıdır. Bu bağlamda, dağıtım adaletinin temelini; işgörenlerin örgüt içerisinde gösterdikleri çabalar sonucunda elde ettikleri kazançların, adil ve eşit bir şekilde dağıtılması esasına dayandığı görülmektedir.

- İşlemsel adalet: Thibaut ve Walker (1975) işlemsel adaleti, örgüt içerisinde işgörenleri etkileyen konularda ve kazanımların belirlenmesi konusunda alınan kararların nasıl alındığıyla ilgili bir süreç olarak açıklamaktadır. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin elde ettikleri kazançlarla ilgili bir durumken; işlemsel adalet sonuca gelene kadar geçen süreci ele almaktadır. Yöneticilerin karar verme sürecinde adil bir tutum sergilemeleri, adil bir karar vermelerini sağlayacaktır (Baron ve Kreps, 1999:108).
- Etkileşim adaleti: Bies ve Moag (1986)'a göre etkileşim adaleti, örgütle ilgili uygulamalar sırasında, işgörelere gösterilen davranışla ilgili bir adalet algısıdır. Yönetici ve işgören arasındaki iletişimi işgörenlerin nasıl algıladığı, bu noktada büyük önem taşımaktadır. Colquitt vd. (2001) etkileşim adaleti; yöneticilerin, işgörenlerin elde edeceği kazançları, ödülleri, terfileri vb. gibi hakları belirlerken ve dağıtırken, işgörelere karşı saygılı ve nazik davranıp davranmadığıyla ilgilidir.

Örgütsel adaletin kuramsal temelleri, reaktif içerik (tepkisel içerik), proaktif içerik (önlemsel içerik), reaktif süreç (tepkisel süreç) ve proaktif süreç (önlemsel süreç) olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Greenberg, 1987:10).

**Tablo 1.** Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması

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

**Kaynak:** Greenberg, 1987:10.

Reaktif kuramlar, işgörenlerin örgüt içerisindeki adaletsiz uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilere ve girişimlere odaklanırken; proaktif kuramlar, işgörenlerin örgütsel adaletin sağlanması için gösterdikleri çabalara odaklanmaktadır. Süreç kuramları, işgörenlerin örgüt içerisinde elde ettiği kazanımların nasıl belirlendiğiyle; içerik kuramları ise, bu kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:9-10).

Sinizm, kişilere, topluluklara, kurumlara veya bir ideolojiye karşı güvensizlik, önemsememe, hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları kapsayan bir tutumdur (Andersson, 1996:1397-1398). İnsan davranışlarıyla ilgili çoğunlukla olumsuz algıları yansıtan sinizm, güvensizlik duygusuyla gelen kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000:270). Keyes'e göre sinizmi oluşturan üç önemli psikolojik unsur vardır. İlki; bireyin hayal kırıklığına uğrayarak umutsuzluğa düşmemek ve mutsuz olmamak için kendini koruma isteğidir. İkincisi, kişinin bir haksızlığa uğradığında buna tepki göstermek yerine sessiz kalması sonucu oluşan, ahlaki ilgisizliktir. Üçüncüsü; kişinin

kendini diğer insanlardan üstün görmesi sonucu oluşan, kendini beğenme duygusudur (Sung, 2009:3).

Örgütsel sinizm, sinizm kavramıyla birlikte değerlendirilen ve sinizme konu olan davranışların örgütlerde de görülmesinin bir sonucu olarak gündeme gelen bir kavramdır (Özler vd, 2010:48). Örgütsel sinizm, işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı duyduğu inançsızlık sonucu oluşan olumsuz bir tutum olarak tanımlanır (Dean vd, 1998:345). Bu olumsuz tutumu kapsayan üç boyut bulunmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014:82):

- Örgütün dürüst olmadığına dair inanç,
- Örgüte karşı negatif duygu,
- İnanç ve olumsuz duygular sonucunda ortaya çıkan, örgüte karşı küçümser ve eleştirel davranış.

İşletmelerde örgütsel sinizmin belirlenmesi için Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçekte, örgütsel sinizm üç boyutta incelenmektedir:

- Bilişsel boyut: Bilişsel öge, bireyin kişi, durum ve olaylarla ilgili bilgi, deneyim ve inançlarından oluşan düşüncelerini kapsar (İnceoğlu, 2004:26). Bilişsel boyut ise; örgütün dürüst olmadığı inancından oluşur (Dean vd.,1998:345). Bilişsel sinizm tutumuna sahip kişilerde, davranışların içerdiği iyiliğe ve samimiyete karşı inançsızlık mevcuttur. Bu sebeple, örgütlerinin kendilerine karşı dürüst davranmadıklarını, hatta ihanet ettiklerine inanmaktadırlar (Brandes, 1997:67).
- Duyuşsal boyut: Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ya da utanç gibi duygusal tepkileri kapsar (Abraham, 2000:269). Bilişsel boyutta olduğu gibi sadece örgütün dürüstlüğüne karşı inançlarını yitirmiş kişileri değil, örgüte karşı sıkıntı, utanç, bıkkınlık gibi tüm negatif duyguları yaşayan işgörenleri de kapsamaktadır (Dean vd., 1998:346).
- Davranışsal boyut: Bu boyutta işgörenler, örgüt içerisinde olumsuz davranışlarda bulunmaktadır. İşgörenler, örgütün geleceğiyle ilgili karamsar tahminler yapabilmekte ve küçümseyici davranışlarda bulunma eğilimi gösterebilmektedirler (Dean vd, 1998:346).

İşletme başarısında en önemli faktörlerden birisi olan işgörenlerin, tutum ve davranışlarının analiz edilmesi oldukça önemlidir (Akova vd., 2015:236). Çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmayan, mesleki ve kişisel gelişimlerinde katkıda bulunmayan ve ücret yönetiminde adil bir politika izlemeyen günümüz işletmelerinde, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumu sergileme eğiliminde olması gayet normal bir durumdur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel sinizmin, örgüt için ne kadar önemli bir olgu olduğu daha net anlaşılmaktadır (Delken, 2004:19).

## Hipotez Geliştirme

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sinizm düzeylerinin demografik özelliklerine göre değişiklik gösterdiğini kanıtlayan birçok çalışma bulunmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991; Cartwright ve Holmes, 2006; Delken, 2004; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklerin yanı sıra

işgörenlerin çalıştığı departmanların ve deneyim sürelerinin de örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olabileceği varsayımından hareket edilerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algıları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı işletmenin büyüklüğünü, kurumsallığını ve hiyerarşik yapısını belirlemedeki ilk kıstas olarak görülmektedir. Bu çalışmada, otel işletmelerinin daha küçük yapıda ve kurumsallıktan uzak olmasının ya da hiyerarşik düzene sahip büyük ölçekli bir işletme olmasının işgörenleri ne derece etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algıları, otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları, otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Örgütlerde işgörenler, çalışmalarını sonucunda elde ettikleri kazanımlarla başka örgütteki çalışanların elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaşma sonucunda, işgörenler örgütlerine ve işlerine karşı negatif ya da pozitif bir tutum sergilerler (Greenberg, 1996:24). Bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olan adalet algısının, sinizm düzeyini de etkilediğini söylemek mümkündür. James (2005) yaptığı çalışmada; örgütsel sinizm düzeyi ile örgütsel adalet olgusu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışanların örgütlerine olan adalet duygusu azaldıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı görülmüştür. Bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997); işgörenlerdeki adalet duygusu zarar gördüğünde örgüt içerisinde yöneticilere karşı güvensizlik oluşacağı ve çalışanların olumsuz tavırlar sergileyeceği belirtilmiştir. Bu bağlamda, hem örgütsel adalet hem de örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H5a: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5b: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5c: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

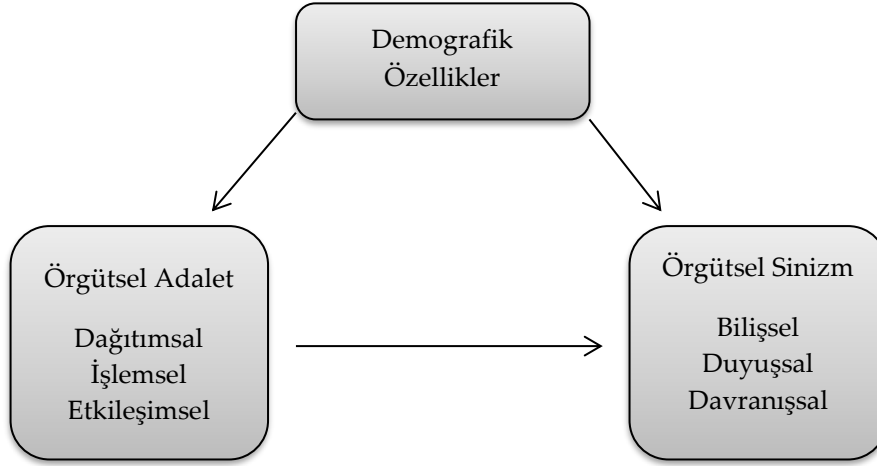
H5d: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet alt boyut algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5e: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet alt boyut algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5f: Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet alt boyut algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamak için öne sürülen hipotezleri ele alan araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



## Yöntem

### Örnekleme Süreci

Araştırma evrenini, Türkiye’de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerin işgörenleri oluşturmaktadır. Ancak, zaman ve maliyet gibi sebeplerden dolayı araştırma evreninin tamamına ulaşamamıştır. Konya ilinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı oteller seçilmiş evren bulguları genelleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı otellerin insan kaynakları departmanları ile yapılan görüşmeler neticesinde, otellerde 1485 işgörenin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle 440 kişiye anket formu dağıtılmış, 322 anket formu analize alınmıştır. Bu sayı, yapılan analizlerin varsayımlarını karşılama ve örneklem büyüklüğü açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde dir.

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Verilerin toplanması için kullanılan anket; demografik özellikler, örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) ve örgütsel sinizm ölçeği Dean, Brandes ve Dhadwadkar (1998) olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek; dağıtım sal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. İşgörenlerin, örgütün istediği ve beklediği davranışları göstermeleri sonucunda söz verilen ödülleri alacağı yönündeki algısını (İşcan, 2005:150) ölçen dağıtım sal adalet ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. İşlemsel adalet ölçeği, ücret, çalışma saatleri ve terfi gibi işgörenleri etkileyen

unsurların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve uygulanan politikaların adil olma derecesini (Doğan, 2002:72) ölçmekte ve 6 maddeden oluşmaktadır. Etkileşimsel adalet ölçeği ise, örgütün karar alma sürecinde işgörenlerle olan iletişimi ve işgörenlerin kararları nasıl algıladığını 9 ifade ile ölçmektedir. Dean, Brandes ve Dhadwadkar (1998) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere 3 alt boyuttan ve 14 maddeden oluşmaktadır.

## Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2:** Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları

	KMO	Bartlett testi	Df	Sig.
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,796	137,411	1	,000
Örgütsel Sinizm Ölçeği	0.892	576,543	3	,000

Tablo 2’de görüldüğü üzere, Örgütsel Adalet Ölçeği (0,796) ve Örgütsel Sinizm Ölçeği (0,892) KMO değerinin 0,60’dan yüksek olması sebebiyle ölçekler, faktör analizine uygun bulunmuştur. Bartlett test sonuçları incelendiğinde ise, 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüş olup ölçeklerin geçerliliği kabul edilmiştir.

**Tablo 3:** Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha değerleri
Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu	5	0,80
Örgütsel Adalet İşlemsel Boyutu	6	0,78
Örgütsel Adalet Etkileşim Boyutu	9	0,82
Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyutu	5	0,81
Örgütsel Sinizm Duyuşsal Boyutu	4	0,92
Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyutu	5	0,80

Araştırmada yapılan analizlerin sonucuna göre, tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) 0,70’in üzerindedir ve güvenilirdir. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları şu şekildedir; örgütsel adaletin dağıtım boyutu toplam 0,80, işlemsel boyutu 0,78 ve etkileşim boyutu da 0,82, örgütsel sinizm bilişsel boyutu toplam olarak 0,81, duyuşsal boyutu 0,92 ve davranışsal boyutu da 0,80 dir. Ölçeklerin normalliği Kolmogorov-Smirnov normallik testi kullanılarak test edilmiş, örgütsel



sinizm ( $p=0,001<0,05$ ) ve örgütsel adalet ( $p=0,001<0,05$ ) ölçeklerinin normal dağılmadıkları belirlenmiştir.

**Tablo 4:** Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler

Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	151	46,9
	Erkek	171	53,1
Yaş	18-25	110	34,2
	26-33	107	33,2
	34-41	79	24,5
	42-49	24	7,4
	50 ve üzeri	2	0,7
Eğitim Durumu	İlk ve Orta Öğretim	44	13,7
	Lise	117	36,3
	Ön Lisans	53	16,4
	Lisans	97	30,1
	Lisansüstü	11	3,5
Departman	Yiyecek-içecek	66	20,4
	Ön büro	102	31,7
	Kat hizmetleri	74	23,1
	İnsan kaynakları	26	8,1
	Halkla ilişkiler	17	5,3
	Satış pazarlama	22	6,8
	Diğer	15	4,6
Deneyim Süresi	1 yıldan az	54	16,8
	1-3 yıl	128	39,8
	4-7 yıl	81	25,1
	8-11 yıl	33	10,2
	12-15 yıl	15	4,7
	15 yıl üzeri	11	3,4
<b>Toplam</b>		<b>322</b>	<b>100</b>

Çalışanların demografik bulgularını hakkında bilgi edinmek amacıyla, elde edilen sonuçların yüzdelerle ifade edildiği “yüzde analizi” yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında, 151’i (%46,9) kadın, 171’i (%53,1) ise erkek; yaş aralıklarına bakıldığında, yaklaşık % 70’inin 18-25 ve 26-33 yaş aralıklarında olduğu

görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna göre incelendiğinde, lise mezunu olanların %36,3 ile en fazla; lisansüstü mezunlarının ise %3,5 ile en az oldukları görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlarına bakıldığında, ilk sırada %31,7 ile ön büro departmanı; ikinci sırada ise %23,1 ile kat hizmetleri departmanı yer almaktadır. Katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında, yaklaşık %40 ile en fazla 1-3 yıl arası çalışan personelin; en az ise %3,4 ile 15 yıl üzeri personelin yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 5:** Çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre analizi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	SS	Test Değeri	P	Çoklu Karşılaştırma
Deneyim Süresi	(a) 1 yıldan az	54	2,54	0,66	11,920	0,03*	(d)
	(b) 1-3 yıl	128	2,39	0,68			
	(c) 4-7 yıl	81	2,80	1,00			
	(d) 8-11 yıl	33	3,06	0,39			
	(e) 12-15 yıl	15	3,03	0,77			
	(f) 15 yıl üzeri	11	3,07	0,35			

Ort. : Ortalama, SS: Standart Sapma, \*: İstatistiksel olarak anlamlı olan durumlar ( $p < 0,05$ ) a,b,ab: Sütunlarda yer alan farklı harfler gruplar arası farklılığı temsil eder.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, cinsiyet ( $t = -0,842$ ,  $p = 0,400 > 0,05$ ), yaş ( $t = 7,341$ ,  $p = 0,119 > 0,05$ ), eğitim durumu ( $\chi^2 = 3,683$ ,  $p = 0,451 > 0,05$ ) ve departman ( $\chi^2 = 9,919$ ,  $p = 0,128 > 0,05$ ) değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Ancak, örgütsel adalet ile çalışanların deneyim süreleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $\chi^2 = 11,920$ ,  $p = 0,03 < 0,05$ ). Deneyim süresi 1-3 yıl arası olanlar ile 8-11 yıl arası olanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda, "otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algıları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının demografik özelliklere göre analizi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	SS	Test Değeri	P	Çoklu Karşılaştırma
Cinsiyet	Kadın	151	2,36	0,99	0,520	0,001	
	Erkek	171	2,78	1,02			
Eğitim Durumu	(a) İlk ve orta öğretim	44	3,04	0,79	16,085	0,003*	(d) (e)
	(b) Lise	117	2,84	0,85			
	(c) Ön lisans	53	2,96	0,99			

	(d) Lisans	97	2,95	0,95			
	(e) Lisansüstü	11	2,53	0,79			
Departman	(a) Yiyecek- içecek	66	2,93	0,92			(d) (e)
	(b) Ön büro	102	2,88	1,05			
	(c) Kat hizmetleri	74	2,59	0,93			
	(d) İnsan kaynakları	26	3,26	0,98	9,594	0,048*	
	(e) Halkla ilişkiler	17	2,94	1,19			
	(f) Satış pazarlama	22	2,34	1,07			
	(g) Diğer	15	2,42	0,65			

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

Çalışanların örgütsel sinizm tutumları, yaş ( $t=0,520$ ,  $p=0,200 > 0,05$ ) ve deneyim süreleri ( $\chi^2=3,429$ ,  $p=0,634 > 0,05$ ) değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Ancak, örgütsel sinizm ile çalışanların cinsiyetleri ( $t=0,520$ ,  $p=0,001 < 0,05$ ), eğitim durumları ( $\chi^2=16,085$ ,  $p=0,003 < 0,05$ ) ve departmanları ( $\chi^2=9,594$ ,  $p=0,048 < 0,05$ ) arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kadın işgörenler ile erkek işgörenler arasında, ilk ve orta öğretim mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasında, yiyecek-içecek departmanında çalışanlar ile insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda, "otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7:** Çalışanların örgütsel adalet algılarının, otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısına göre analizi

Değişkenler	Kategoriler	N	Ort.	SS	Test Değeri	P	Çoklu Karşılaştırma
Yıldız Sayısı	(a) 3 Yıldız	75	2,69	0,79	8,641	0,013*	(c)
	(b) 4 Yıldız	132	2,36	0,75			
	(c) 5 Yıldız	115	2,79	0,52			

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

Çalışanların örgütsel adalet algıları, *Kruskal Wallis* analizi sonucuna göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $\chi^2=8,641$ ,  $p=0,013<0,05$ ). Gruplar arası farklılık tespit edildikten sonra hangi gruplar arasında bu farklılığın kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney-U testinden yararlanılmıştır. Toplamda 3 ikili karşılaştırma yapılacağı için 1.tip hatayı azaltmak için Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve  $p=0,016$  olarak belirlenmiştir. Bu düzeltme göz önüne alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu 3 yıldızlı otellerle 5 yıldızlı oteller arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda, "otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algıları, otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizm üzerinde, otelin sahip olduğu belgenin anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Kruskal Wallis* testi sonucuna göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $\chi^2=1,089$ ,  $p=0,58>0,05$ ). Bu durumda, "Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizme ilişkin tutumları, otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir.

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

**Tablo 8:** Örgütsel adaletin örgütsel sinizm bilişsel alt boyutu için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
Sabit	4,571	0,173		27,498	<0,001	130,564 (<0,001)	0,290
Örgütsel Adalet	-0,648	0,057	-0,538	-11,426	<0,001*		

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm bilişsel alt boyutu

Örgütsel adaletin, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin bilişsel sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,538,  $p < 0,001$ ). Bununla birlikte, örgütsel adaletin, bilişsel sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=130,564$  ( $<0,001$ )). Örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizm algısının %29'unun örgütsel adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9:** Örgütsel adaletin örgütsel sinizm duyuşsal alt boyutu için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
<b>Sabit</b>	4,994	0,190		26,257	<0,001		
						153,669 (<0,001)	0,324
<b>Örgütsel Adalet</b>	-0,774	0,062	-0,570	-12,396	<0,001*		

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm duyuşsal alt boyutu

Örgütsel adaletin, örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin duyuşsal sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,570,  $p < 0,001$ ). Bununla birlikte, örgütsel adaletin, duyuşsal sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=153,669$  ( $<0,001$ )). Örgütsel sinizm boyutlarından duyuşsal sinizm algısının yaklaşık %33'ünün örgütsel adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 10:** Örgütsel adaletin örgütsel sinizm davranışsal alt boyutu için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
<b>Sabit</b>	4,504	0,171		26,401	<0,001		
						111,007 (<0,001)	0,258
<b>Örgütsel Adalet</b>	-0,590	0,056	-0,507	-10,536	<0,001*		

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm davranışsal alt boyutu

Örgütsel adaletin, örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin davranışsal sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,507,  $p < 0,001$ ). Bununla birlikte, örgütsel adaletin, davranışsal sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=111,007$  ( $<0,001$ )). Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal sinizm algısının yaklaşık %26'sının örgütsel adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 11:** Örgütsel adaletin örgütsel sinizm için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
<b>Sabit</b>	4,732	0,154		30,711	<0,001		
<b>Örgütsel Adalet</b>	-0,663	0,051	-0,591	-13,113	<0,001*	171,963 (<0,001)	0,350

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm

Örgütsel adaletin, örgütsel sinizme olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin örgütsel sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,591, p<0,001). Bununla birlikte, örgütsel adaletin, örgütsel sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır (F=171,963 (<0,001)). Örgütsel sinizm algısının %35'inin örgütsel adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algularının, örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12:** Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizm bilişsel alt boyutu için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
<b>Sabit</b>	4,772	0,175		27,303	<0,001		
<b>İşlemsel Adalet</b>	-0,310	0,091	-0,272	-3,401	<0,001*	44,039 (<0,001)	0,294

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm bilişsel alt boyutu

Örgütsel adaletin işlemsel alt boyutu, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, işlemsel adaletin bilişsel sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,272, p<0,001). Bununla birlikte, işlemsel adaletin, bilişsel sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır (F=44,039(<0,001)). Örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizm algısının %29'unun işlemsel adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet alt boyut algularının, örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 13:** Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizm duyuşsal alt boyutu için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
<b>Sabit</b>	4,986	0,191		26,135	<0,001		
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	-0,388	0,086	-0,306	-4,513	<0,001*	54,454 (<0,001)	0,339
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	-0,362	0,097	-0,302	-3,748	<0,001*		

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm duyuşsal alt boyutu

Örgütsel adaletin işlemsel alt boyutu, örgütsel sinizmin dağıtımsal ve etkileşimsel alt boyutuna olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin duyuşsal sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,306-0,302,  $p<0,001$ ). Bununla birlikte, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin, duyuşsal sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=54,454(<0,001)$ ). Örgütsel sinizm boyutlarından duyuşsal sinizm algısının %33'ünün dağıtımsal ve etkileşimsel adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet alt boyut algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 14:** Örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel sinizm davranışsal alt boyutu için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları

	B	SH	Beta	T	P	F (p)	R <sup>2</sup>
Sabit	4,516	0,172		26,267	<0,001	38,648 (<0,001)	0,267
İşlemsel Adalet	-0,300	0,077	-0,277	-3,875	<0,001*		

Bağımlı Değişken: Örgütsel sinizm davranışsal alt boyutu

Örgütsel adaletin davranışsal alt boyutu, örgütsel sinizmin dağıtımsal alt boyutuna olan etkisini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, dağıtımsal adaletin davranışsal sinizme olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etki negatif yönlüdür (Beta= -0,300,  $p<0,001$ ). Bununla birlikte, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin, duyuşsal sinizme etkisini açıklayacak olan model de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=38,648(<0,001)$ ). Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal sinizm algısının %26'sının dağıtımsal adalet tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu durumda, "Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet alt boyut algılarının, örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

İnsanoğlu küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte benlik kavramının daha çok farkına varmaktadır. Sahip olması gereken sosyal hakların ve özgürlüklerin bilincindeki bireyler, özel veya iş hayatlarında karşılaştıkları olumsuz bir durumu, başka bir olumsuzlukla karşılık vererek tepkilerini göstermektedirler. İşgörenlerin, bağlı oldukları örgütün kazanımlarda ve ödüllerde adil bir politika izleyerek dağıtım yapmadığını veya önemli kararlarda kendileriyle iletişime geçmediğini düşünmesi olumsuz tutum sergilemelerine sebep olabilecektir. Bu olumsuz tutumlardan en önemlilerden birisi ise, örgütsel sinizmdir.

Konya ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşgörenlerin kendilerine adil

davranılmadığını düşündüklerinde rahatsız olmaları ve bu durumu sinizm tutumu sergileyerek göstermeleri beklenen bir sonuçtur (Yazıcıoğlu ve Gençer, 2017:114).

Çalışanların demografik durumları açısından yapılan incelemede; cinsiyet, eğitim durumu ve departmanların örgütsel sinizm düzeylerini, deneyim sürelerinin ise örgütsel adalet algılarını etkilediği gözlemlenmektedir. Cinsiyet faktörü açısından değerlendirildiğinde; kadınların örgütsel sinizm düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lobnikar ve Pagon (2004), Altınöz vd. (2011) çalışmalarında da benzer sonuçların ortaya çıkması, kadınların ve erkeklerin farklı duygu ve isteklere sahip olmalarının iş hayatındaki algılarını ve tutumlarının da farklı olmasına sebep olduğu düşüncesini desteklemektedir. Bu bağlamda, cinsiyet faktörünün örgütsel sinizm için önemli bir değişken olduğu, ancak örgütsel adalet algısını etkilemediği görülmektedir.

Çalışanların eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer sonucu Delken (2004) çalışmasında da görülmektedir. Bunun sebebini eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların aynı eğitim seviyesinde olmayan çalışanlarla benzer işleri yapmaları ve yüksek eğitilmiş çalışanların diğer çalışanlardan bir farklarının olmadığını düşünmeleri şeklinde açıklamak mümkündür. Mirvis ve Kanter (1991) ise eğitim seviyesi yükseldikçe gelir durumunun da yükseldiğini, çalışanların gelirleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Eğitim seviyesi yüksekliğinin gelir durumunu da iyileştirdiği bulgusuyla, eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir.

İşgörenlerin departmanları ile örgütsel sinizm düzeyi arasında farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, yiyecek içecek departmanında çalışan personellerin örgütsel sinizm düzeyi, insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanında çalışan personellerin örgütsel sinizm düzeyine göre farklılık göstermektedir. Departmanlar arasındaki eğitim düzeyinin, yöneticilerle olan ilişkilerin, gelir durumunun ve iş yükünün farklı olması bu durumu açıklayabilmektedir. İşgörenlerin deneyim süreleri ile örgütsel adalet algıları arasında ise pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Daha önce yapılmış araştırmalar incelendiğinde, benzer sonuçlar görülmektedir (Janssen, 2004, Collins vd., 2012, Chen vd., 2013). İşgörenlerin örgütteki deneyim süreleri arttıkça, örgütlerine karşı duydukları bağlılığın artması, kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve zamanla örgütüne karşı olumlu bir bakış açısına sahip olmaları bu durumu açıklayabilmektedir. Deneyim süresi az olan çalışanların örgütten beklentilerinin yüksek olması ve örgüte olan bağlılıklarının zayıf olması, örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir.

Emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde, işgörenlerin örgüt hakkındaki algıları ve sergiledikleri tutumlar daha kritik bir öneme sahiptir. Otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı arttıkça, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının düştüğü gözlemlenmiştir. Bunun sebebini, üç yıldızlı otel işletmelerinde hiyerarşik yapının basit olması, ast ve üst arasındaki basamakların az olması, yönetici ve işgörenlerin iletişiminin daha güçlü olması şeklinde açıklamak mümkündür.



Bu çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu çalışmada; bilişsel sinizm üzerinde işlemsel adaletin, duyuşsal sinizm üzerinde dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin, davranışsal sinizm üzerinde ise işlemsel adaletin negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, otel işletmelerindeki işgörenlerin örgüt hakkındaki olumsuz düşünceler sahip olmalarının ve bu düşünceleri hareketleriyle göstermelerinin, örgüt içerisinde önemli kararlar alınırken adil davranılmadığı düşüncesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. İşgörenlerin örgüte karşı öfke, utanç veya bıkkınlık gibi tutumlar sergilemesinin sebebinin ise, kaynakların dağıtılması ve iletişim sürecindeki adalet hakkındaki olumsuz düşünceler olduğu görülmektedir. Boyutlar üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde; Güzel ve Ayazlar (2014) yaptığı çalışmada, benzer sonuçlara ulaşmakla birlikte, davranışsal sinizm üzerinde dağıtım ve etkileşim adaletinin negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Efeoğlu ve İplik (2011) çalışmasında ise dağıtım ve işlemsel adaletin en fazla duyuşsal sinizm üzerinde, en az ise davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel adalet ve alt boyutlarının, örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm boyutları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgüt içerisinde adaletsiz bir politika izlendiğine dair inanca sahip olmalarının, sinizm tutumu sergilemelerine sebep olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin uygulamalarını adillik ve eşitlik ilkesine göre gerçekleştirmeleri, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaları, işgörenlerle doğrudan veya dolaylı olarak sürekli bir iletişim kurmaları işgörenlerin sinizm tutumu sergilemelerinin önlenmesi konusunda son derece önemlidir. Yöneticilerin, işgörenlerin isteklerinden, beklentilerinden ve şikâyetlerinden haberdar olması, özellikle ast-üst ilişkisinin yoğun olduğu beş yıldızlı otel işletmelerinde daha çok önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket tekniği, zaman ve maliyet gibi sebeplerle sadece Konya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde, gönüllü personellere uygulanmıştır. Araştırmanın Konya ilini kapsamaması ve sınırlı sayıda personele ulaşılmasından dolayı gelecekteki araştırmalar, amaçlarına göre farklılık gösteren otel işletmelerinde (sayfiye otelleri, kaplıca-kür otelleri, vb.), daha büyük örneklem gruplarında uygulandığında, daha genel sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

## Kaynakça

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences" *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acaray, A. (2019). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi" *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 197-214.
- Akova, O., Kuşluyan, H. ve Çiftçi, İ. (2015). "Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar" Orhan Akova, İsmail Kızılırmak ve Haluk Tanrıverdi (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Altınöz, M., Çöp, S., Kervancı, F. ve Seyfert, B (2011). "Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66 (03) , 29-54.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2012). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri" Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework" Human Relations, 11(49), 1395-1418.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). "Cynicism In The Workplace: Some Causes and Effects" The Journal of Organizational Behavior, 18, 449-470.
- Barling, J. and Michelle, P. (1993). "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study" Journal of Psychology, 127(6), 649-656.
- Baron J. N. and Kreps D. M. (1999). "Strategic Human Resources-Frameworks for General Managers" John Wiley & Sons: United States of America.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S. and Walker, H. (2007). "Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables" The Journal of Applied Behavioral Science, 43(3).
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness" In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Brandes, P. M. (1997). "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences" Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati, 29- 35.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism" Human Resource Management Review, 16, 199-208.
- Chen, C-Y., Mao, H.Y., Hsieh, A.T., Liu, L-L., and Yen, C-H. (2013) "The Relationship Among Interactive Justice, Leader-Member Exchange and Workplace Friendship" The Social Science Journal, 50, 89-95.
- Cohen, R. L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research" Social Justice Research, 1, 19-40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis" Organizational Behavior and Human Decision Process, 86(2), 278-32.
- Collins, B.J., Mossholder, K.W., and Taylor, S.G. (2012). "Does Process Fairness Affect Job Performance? It Only Matters If They Plan to Stay" Journal of Organizational Behavior, 33, 1007-1026.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., NG, K. Yee. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research" Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R. and Molina, A. (2015). "Organizational Justice" International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, 2015, 379-384.
- Dean, J. W., Brandes, P. M. and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism" Academy of Management Review, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers" (Master Dissertation) University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.

- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü" Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (2) 71-78.
- Efeoğlu, E. İ. ve İplik, E. (2011). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, Sayfa 343-360.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" Academy of Management Review, 12 ,9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow" Journal of Management, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments" Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 24.
- Greenberg, J. (2004). "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice" Organizational Dynamics, 33(4), 352-365.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama" Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(10), 27-47.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması" KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (26): 133-142.
- İnceoğlu, M. (2004). "Tutum Algı İletişim" Ankara: Elips Yayınevi.
- İşcan, Ö. (2005). "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1(60), 149-171.
- James, M. S. L. (2005). "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems" The Florida State University College of Business, Spring semester.
- Janssen, O. (2004). "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful" Journal of Organizational Behavior, 25, 201-215.
- Kanbur E. ve Canbek M. (2018). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü", BMIJ, 6(3).
- Lobnikar, B. and Pagon, M. (2004). "The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia" Gorazd Mesko, Milan Pagon and Bojan Dobovsek (Ed.) in "From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice" 103-111. The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia.
- Mirvis, P. H. and Kanter, D. L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce" Human Resource Management, 30 (1), 45-68.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? " Journal of Applied Psychology, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993) . "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior" The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, 527-556.
- Nowakowski, J. M. and Conlon, D. E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward" The International Journal of Conflict Management, 6 (1), 4-29.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 47-57.

Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). "Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm" Ankara: Detay Yayıncılık.

Sung, I. (2009). "Be Aware of Cynicism" L'Abri Fellowship Korea.

Thibaut, J. and Walker, L. (1975). "Procedural Justice: A Psychological Analysis Hillsade" NJ: Erlbaum.

Yazıcıoğlu, İ. ve Gençer, E.Ö. (2017). "Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma" İşletme Araştırmaları Dergisi, 9/3, 106-119.

Yıldırım, M. ve Acar, A. (2018). "Influence of the Work-Family Conflict on Organizational Cynicism and Intermediary Role of the Life Satisfaction" Journal of Yaşar University, 13(51), 267-280.