

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SİNİZM
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ
İLE DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yusuf YILDIRIM

2502140316

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Orhan AKOVA

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : YUSUF YILDIRIM Numarası : 2502140316
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Danışmanı : PROF. DR. ORHAN AKOVA
Tez Savunma Tarihi : 06.12.2019 Saati : 14.00
Tez Başlığı : ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KÜLTÜREL
ZEKÂ İLE DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN
ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ORHAN AKOVA		KABUL
2- PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER		KABUL
3- DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN		KABUL
4- DOÇ. DR. EMRAH ÖZKUL		KABUL
5- DR. ÖĞR. ÜYESİ SEVİNÇ ASLAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEHAZ DEMİRKOL		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ AHMET VATAN		

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ İLE DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YUSUF YILDIRIM

Örgüt kültürü, örgütü bir bütün halinde tutan ideolojiler, varsayımlar, inançlar, değerler, beklentiler ve tutumlar olarak tanımlanan aynı zamanda örgüt içerisinde çalışanların davranışlarına yön veren ve örgütün başarısını önemli ölçüde etkileyen bir sistemdir. Örgüt kültürü çalışanların örgütsel uyumunu sağlayan, örgüt içerisinde yapılacak işleri düzenleyen ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bir yapıdır. Bu yapı çalışanlara örgütsel iletişim aracılığıyla aktarılmaktadır. Örgüt kültürü tarafından oluşturulan örgütsel iletişim örgütsel süreçlerin çalışanlara benimsetilmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Bir örgütte etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığı çalışanların örgüt kültürü algılarını güçlendirmektedir. Ancak örgütsel iletişim aracılığıyla örgüt kültürünü çalışanlarına tam olarak aktaramayan örgütler örgütsel sinizm tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Otel işletmelerinin farklı milliyetten çalışanları bünyesinde barındırması olumlu bir örgüt ikliminin yaratılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada farklı kültürel ortamlarda çalışma yeteneği olarak ifade edilen kültürel zeka kavramı ön plana çıkmaktadır. Kültürel zekası yüksek yöneticiler ve çalışanlar kültürler arası farklılıklardan doğan anlaşmazlıkları ve çatışmaları engelleyerek örgütsel sinizmi azaltabilmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı, yapılan işlerin çalışanlar arasında yüksek koordinasyon gerektirmesi ve müşteri memnuniyeti sağlamanın zorluğu çalışanların stresle karşı karşıya kalabilmesine yol açabilmektedir. Bu noktada kendini tanıma, diğer bireyleri anlayabilme ve zorluklar karşısında mücadele edebilme yeteneği olarak ifade edilen duygusal zeka kavramı ön plana çıkmaktadır.

Duygusal zekası yüksek yöneticiler ve çalışanlar örgütsel ortamda yaşanan sorunları engelleyerek örgütsel sinizmi azaltabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zeka ve duygusal zekanın düzenleyici rolünü, örgütsel iletişimin ise aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel ve betimsel tarama yöntemlerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni olarak İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiş ve analizler 659 geçerli anket verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve yol analizi aracılığıyla hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekanın düzenleyici, örgütsel iletişimin ise aracı rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Sinizm, Kültürel Zeka, Duygusal Zeka, Örgütsel İletişim, Otel İşletmeleri.



ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CYNICISM AND THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESS

Yusuf YILDIRIM

Organizational culture is defined as the ideologies, assumptions, beliefs, values, expectations and attitudes that hold the organization as a whole, and at the same time, it is a system that directs the behaviors of the employees within the organization and significantly affects the success of the organization. Organizational culture is a structure that ensures the organizational harmony of employees, organizes the works to be done within the organization and facilitates organizational learning. This structure is communicated to employees through organizational communication. Organizational communication created by organizational culture plays a key role in the adoption of organizational processes to employees. The existence of an effective organizational communication system in an organization strengthens employees' perception of organizational culture. However, organizations that fail to fully convey organizational culture to their employees through organizational communication face the danger of organizational cynicism.

The establishment of a positive organizational climate necessitates the establishment of hotel businesses within employees of different nationalities. At this point, the concept of cultural intelligence, which is expressed as the ability to work in different cultural environments, comes to the forefront. High cultural intelligence managers and employees can reduce organizational cynicism by preventing conflicts and conflicts arising from intercultural differences. The labor intensive structure of the hotel establishments, the high level of coordination among the employees and the difficulty of providing customer satisfaction can cause the employees to face stress. At this point, the concept of emotional intelligence, which is expressed as the ability to know oneself, to understand other individuals and to struggle against difficulties,

comes to the forefront. Emotional intelligence managers and employees can reduce organizational cynicism by preventing problems in the organizational environment.

The purpose of this study is to determine the moderating role of cultural intelligence and emotional intelligence and the mediating role of organizational communication in the impact of organizational culture on organizational cynicism. The research was carried out in accordance with the relational and descriptive scanning methods, one of the quantitative research methods. Five-star hotels operating in Istanbul were selected as the research population and analyzes were conducted on 659 valid survey data. In the research, structural equation model was used and hypotheses were tested through path analysis. As a result of the research, the role of emotional intelligence as a moderator and organizational communication as a mediator have been determined in the effect of organizational culture on organizational cynicism.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Cynicism, Cultural Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Communication, Hotel Enterprises.

ÖNSÖZ

Örgüt kültürü bir örgütü bir arada tutan ve çalışanların davranışlarına yön veren değerler toplamıdır. Örgüt üyelerine örgütsel iletişim aracılığıyla aktarılan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından güçlü ve doğru bir şekilde algılanması örgütün etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar örgütün kendilerine ilettikleri mesajları tam olarak anlayamadığında örgütle ilgili karamsar düşüncelere kapılabilmektedir. Örgütsel yaşamda yaşanabilecek en büyük tehlikelerden biri olan sinizm çalışanların örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde olma durumunu ifade etmektedir. Çalışanlar örgütün ve işlerin işleyişi hakkında tam ve doğru bilgi sahibi olamadığında zamanla örgüte karşı inancını kaybetmekte ve olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı azalan ve örgütle ilgili olumsuz davranışlar sergileyen örgüt üyeleri örgütsel performansı negatif yönde etkileyebilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ve örgütsel iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde işlemesi ise çalışanların örgütle ilgili olumlu duygular besleyerek örgütsel performansa pozitif yönde katkıda bulunmasını sağlayabilmektedir.

Otel işletmeleri emek yoğun, kültürel farklılıkların çoğunlukta olduğu ve dinamik bir yapıya sahip işletmelerdir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel stresi ve kültürel farklılıklarından kaynaklı olarak yaşanabilecek örgütsel çatışmaları yönetebilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde stres ve çatışma zamanla örgütsel sinizme yol açabilmektedir. Bireylerin yeni kültürel ortamlara adapte olabilme yeteneği olarak ifade edilen kültürel zeka çalışanların örgütsel çatışmaları yönetebilmesine imkan tanırken, bireylerin kendini ve diğer bireyleri anlama, zorluklar karşısında yılmama ve mücadele etme yeteneği olarak ifade edilen duygusal zeka ise örgütsel stresin yönetilebilmesine imkan tanımaktadır.

Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zeka ve duygusal zekanın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolünün incelenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın oluşmasında birçok kişinin ve kurumun katkıları bulunmaktadır. Başta tezimin danışmanlığını üstlenen ve farklı bakış açısıyla beni

her zaman motive eden, aydınlatan, yol gösteren sayın Prof. Dr. Orhan AKOVA hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora süreci boyunca bizleri hiçbir zaman yalnız bırakmayan ve desteklerini her zaman hissettiğimiz Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı sayın Prof. Dr. Füsun İstanbullu DİNÇER hocama içtenlikle teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez izleme sürecinde araştırmama destek veren ve her fikrimi dinleyen sayın Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Çalışmamın uygulama kısmına büyük destek veren İstanbul'da yer alan tüm beş yıldızlı otellerin yöneticilerine ve çalışanlarına minnettarlıklarımı bildirmek isterim. Tezimin şekilsel tüm düzenlemelerini hazırlayan sevgili arkadaşım Arş. Gör. Ceren ÇAĞLAR'a, kaynakçamın hazırlanmasında büyük katkıları olan arkadaşım Arş. Gör. İrem ÖZCAN', tezimi sürekli olarak anlattığım ve beni sabırla dinleyen tüm araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi arkadaşlarıma, her buluştuğumuzda akademik istişarelerde bulunduğum dostum Tibet Tebriz URMAK'a sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Son olarak beni bugünlere getiren aileme, tez yazma sürecinde beni sabırla bekleyen en kıymetlilerim eşim Merve YILDIRIM ve kızım İnci YILDIRIM'a ve beni akademik hayata yönlendiren, benimle gurur duyduğunu hissettiğim canım babam Nazmi YILDIRIM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yusuf YILDIRIM

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
ÖZ	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI	8
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	10
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	13
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	15
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ	17
1.5.1. Temel Varsayımlar.....	18
1.5.2. Değerler, Normlar, İnanç ve Tutumlar.....	19
1.5.3. Semboller	20
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI	22
1.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	22
1.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	24
1.6.3. Schein Örgüt Kültürü Modeli	26
1.6.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	28
1.6.5. Ouchi'nin Z Teorisi.....	30
1.6.6. Parsons Örgüt Kültürü Modeli.....	32
1.6.7. Cameron ve Quinn 'in Rekabet Eden Değerler Modeli	32
1.6.8. Denison ve Spreitzer'in Örgüt Kültürü Tipleri	37
1.6.9. Schneider Örgüt Kültürü Tipleri	38
1.6.10. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	39
1.6.11. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	40
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER SINIFLANDIRMALAR	41
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ	44

1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	47
1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	65

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. ZEKÂ KAVRAMI.....	67
2.2. KÜLTÜREL ZEKÂ.....	68
2.3. KÜLTÜREL ZEKÂ BOYUTLARI.....	71
2.4. KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	77
2.5. DUYGUSAL ZEKÂ.....	88
2.6. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÖNEMİ.....	91
2.7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....	92
2.7.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	93
2.7.2. Goleman Modeli	96
2.7.3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli.....	99
2.7.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli	103
2.8. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	105
2.9. OTEL İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ.....	124

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. İLETİŞİM KAVRAMI	128
3.2. İLETİŞİM SÜRECİ VE İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ	130
3.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	132
3.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI	134
3.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ.....	135
3.5.1. Biçimsel (Formel, Resmi) İletişim.....	136
3.5.2. Biçimsel Olmayan (İnformel, Resmi Olmayan, Doğal, Sosyal) İletişim.....	139
3.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	140
3.7. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	150

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

4.1. SİNİZM KAVRAMI.....	152
4.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM	155
4.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI.....	159
4.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER.....	162
4.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	166
4.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI.....	168
4.7. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	169
4.8. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	185

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ İLE DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	187
5.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	189
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ.....	190
5.3.1. Evren ve Örneklem	191
5.3.2. Veri Toplama Aracı	194
5.3.3. Verilerin Analizi	197
5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	197
5.5. BULGULAR.....	205
5.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	205
5.5.2. Ölçeklerin Güvenirliği	207
5.5.3. Doğrulamalı Faktör Analizleri	210
5.5.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	211
5.5.3.2. Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	213
5.5.3.3. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	214
5.5.3.4. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	216
5.5.3.5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	219
5.5.4. Yol Analizi.....	220
5.5.5. Hipotez Testleri.....	223
5.5.5.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi.....	223

5.5.5.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi	227
5.5.5.3. Örgütsel İletişimin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi.....	237
5.5.5.4. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü.....	244
5.5.5.4.1. Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü.....	244
5.5.5.4.2. Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü.....	254
5.5.5.4.3. Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü.....	272
5.5.5.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü	281
5.5.5.5.1. Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü	281
5.5.5.5.2. Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü	287
5.5.5.5.3. Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü	293
5.5.5.5.4. Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü	299
5.5.5.6. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü	305
5.5.5.6.1. Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü	305
5.5.5.6.2. Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü	312
5.5.5.6.3. Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü	319
5.5.5.6.4. Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü	325
5.5.6. BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	332
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	373
KAYNAKÇA.....	379
EKLER.....	427
ÖZGEÇMİŞ	445

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Sınıflandırması	23
Tablo 2: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	25
Tablo 3: Peters ve Waterman Mükemmellik Modeli	29
Tablo 4: Ouchi Örgüt Kültürü Sınıflandırması	31
Tablo 5: Örgüt Kültürü ile İlgili Çalışmalar	48
Tablo 6: Kültürel Zekâ ile İlgili Çalışmalar	78
Tablo 7: Goleman Duygusal Yeterlik Çerçevesi Boyutları ve Alt Boyutları.....	97
Tablo 8: Bar-On Modeli Boyutları ve Alt Boyutları.....	101
Tablo 9: Cooper ve Sawaf Modeli Boyutları ve Alt Boyutları	104
Tablo 10: Duygusal Zekâ ile İlgili Çalışmalar	106
Tablo 11: Örgütsel İletişim ile İlgili Çalışmalar	141
Tablo 12: Örgütsel Sinizm ile İlgili Çalışmalar	170
Tablo 13: Çalışma Grubunun Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	205
Tablo 14: Çalışma Grubunun İşletmedeki Konumu, Çalıştığı Departman, Turizm Sektöründe Çalışma Süresi, İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	206
Tablo 15: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı	207
Tablo 16: Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri	208
Tablo 17: Uyum İyiliği Endeksleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	210
Tablo 18: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	211
Tablo 19: Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	213
Tablo 20: Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	215
Tablo 21: Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	217
Tablo 22: Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	219
Tablo 23: Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri.....	223
Tablo 24: Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	228
Tablo 25: Örgütsel İletişimin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	237
Tablo 26: Adhokrazi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	245

Tablo 27: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri.....	254
Tablo 28: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	263
Tablo 29: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri.....	272
Tablo 30: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	281
Tablo 31: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	288
Tablo 32: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	293
Tablo 33: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	299
Tablo 34: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	306
Tablo 35: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	312
Tablo 36: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	319
Tablo 37: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri	326

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Katmanları	17
Şekil 2: Rekabetçi Değerler Modeli	33
Şekil 3: Örgüt Kültürünün Değişimi	46
Şekil 4: Temel Kültürel Zekâ Modeli.....	71
Şekil 5: Dört Boyutlu Kültürel Zekâ Modeli.....	74
Şekil 6: İletişimin Temel Öğeleri	131
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	191
Şekil 8: Örgüt Kültürü Ölçeği Ölçme Modeli	212
Şekil 9: Kültürel Zekâ Ölçeği Ölçme Modeli.....	214
Şekil 10: Duygusal Zekâ Ölçeği Ölçme Modeli.....	216
Şekil 11: Örgütsel İletişim Ölçeği Ölçme Modeli	218
Şekil 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği Ölçme Modeli	220
Şekil 13: Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Diyagramı.....	224
Şekil 14: Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Diyagramı	229
Şekil 15: Örgütsel İletişimin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Diyagramı	238
Şekil 16: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli	246
Şekil 17: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli	255
Şekil 18: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli	264
Şekil 19: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli	273
Şekil 20: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	282

Şekil 21: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	288
Şekil 22: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	294
Şekil 23: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	300
Şekil 24: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	306
Şekil 25: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	313
Şekil 26: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	320
Şekil 27: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli	327

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YY	: Yüzyıl
CFI	: The Comparative Fit Index
GFI	: The Goodness of Fit Index
NFI	: Normed Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation

GİRİŞ

Turizm sektörü bireylerin seyahat ettikleri süre zarfında ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri bir araya getiren, ülke ekonomisine sağladığı katma değerle ödemeler bilançosuna pozitif yönde katkı sağlayan ve emek yoğun yapısıyla istihdamı arttıran hizmet sektörünün önemli bir kolu olarak değerlendirilmektedir. Otel işletmeleri ise bireylerin konaklama, yiyecek-içecek, eğlence vb. ihtiyaçlarını karşılayan ve destinasyonu ziyaret eden bireylerin memnuniyetinin sağlanmasında anahtar rol üstlenen turizm sektörünün temel aktörlerinden birisidir. Turizm sektörünün küresel gelişmelere paralel olarak değişim ve gelişim göstermesi ve dünya üzerinde seyahat eden bireylerin sayısının artması otel işletmelerinin de önemini arttırmıştır. Otel işletmeleri; dünya genelinde rekabet koşullarının artması, turistik ürünün yeniden şekillenmesi ve artan turistik ihtiyaçlar neticesinde daha kaliteli hizmet verebilmek için örgüt yapılarını modern yönetim yaklaşımlarıyla tekrar ele almıştır. Otel işletmelerinin emek yoğun niteliği ve hizmet alan bireylerin memnuniyetinin işgörenlerin memnuniyetine bağlı olması öncelikle beşeri sermayenin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri de değişen koşullarda iş gücünün etkin kullanımına yönelerek örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmeyi hedeflemektedir.

Turizm sektöründe sunulan hizmetlerin standartlaştırılmasının zorluğu ve hizmet sunumunun süreklilik arz etmesi otel işletmelerine de dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Otel işletmelerinin farklılaşan yönetim ve organizasyon süreçlerinde örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için işgörenlerin örgüt içerisindeki değerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bir örgütün etkinliği, verimliliği ve performansı doğrudan insan kaynağıyla ilişkilidir. Bu bağlamda örgütü bir bütün halinde tutan ideolojiler, varsayımlar, inançlar, değerler, beklentiler ve tutumlar olarak tanımlanan aynı zamanda örgüt içerisinde işgörenlerin davranışlarına yön veren ve örgütün başarısını doğrudan etkileyen örgüt kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütün kişiliğinin yansıması olarak değerlendirilmekte ve işgörenlerin tutum ve davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü bir örgütte işlerin yapılış biçimini doğrudan

etkileyen ve işgörenlerin örgütsel ortamda yaşadığı olayları anlamlandırmasını sağlayan değerler olarak ifade edilmektedir. Bir örgütün yönetim fonksiyonlarını nasıl uyguladığının temel belirleyicisi olan örgüt kültürü örgütlerin temel güç kaynağını oluşturmaktadır. Bu temel güç kaynağı örgütün neye önem verdiğini, örgütte hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin uygulandığını ve örgütsel iletişim sistemini belirleyerek işgörenlerin algılarını etkilemektedir. İşgörenler için bir yol haritası olarak değerlendirilen örgüt kültürü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde birlik ve beraberlik gibi duyguların güçlendirilmesine yardımcı olan örgüt kültürü örgüte dair tüm konularının ana etkeni olarak ifade edilmektedir. İşgörenler tarafından güçlü bir şekilde algılanan örgüt kültürü; örgütsel etkinlik, verimlilik, performans ve motivasyona pozitif bir şekilde katkıda bulunabileceği gibi zayıf bir şekilde algılanan örgüt kültürü işgörenlerin örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Bu durumda ortak değerler ve inançlar çerçevesinde oluşturulan örgüt kültürünün; örgütlerin değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet göstermesinden ötürü dinamik ve hızlı bir şekilde yeni örgütsel çevreye uyum sağlaması örgütün başarısında büyük önem taşımaktadır. Günümüz örgütlerinin küresel bir kimlik kazanması ve örgütsel yapının yeniden şekillendirilmesi gereği örgütlerin güçlü bir kültür algısına sahip olma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı artırarak işgörenlerin örgütle ilgili olumlu duyguların güçlenmesini sağlayacaktır. Örgütle ilgili olumlu duyguları olan işgörenlerin de motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olması beklenmektedir. İşgörenler tarafından zayıf bir şekilde algılanan örgüt kültürü ise işgörenlerin örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesine sebep olmaktadır. Örgüt kültürü işgörenlerin örgütsel uyumunu sağlayan, örgüt içerisinde yapılacak işleri düzenleyen ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bir yapıdır. Bu yapı işgörelere aktarılamadığında, işgören bir problemle karşılaştığında ne yapacağını bilemediğinde ve fikirlerini dile getiremediğinde örgütle ilgili olumsuz duygular beslemekte ve bu durum zamanla sinizme yol açmaktadır.

İşgörenlerin bağlı bulunduğu örgüt hakkında olumsuz duygu ve düşünceler içerisinde olması ve bu durumu tutum ve davranışlarına yansıtması sonucu örgütte

ortaya çıkan olumsuz bir durum olarak nitelendirilen örgütsel sinizm; örgüt içerisinde birçok olumsuz durumu da beraberinde getirmektedir. Örgütsel sinizm içerisinde olan işgörenler belirsizlik durumunda rol çatışması yaşamakta ve bu durum zamanla örgütün geneline yansımaktadır. Örgütler için çağın bir hastalığı olarak nitelendirilen ve büyük tehlike arz eden sinizm örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Örgütsel bağlılığı azalan işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmakta ve bu durum örgütsel yabancılaşmanın artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda güçlü bir örgüt kültürü algısı olmayan örgütlerde örgütsel sinizm yaşanmasının mümkün olduğu araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü algısı olan örgütlerde örgütsel sinizm düşük seviyelerde gözlemlenirken, zayıf bir örgüt kültürü algısına sahip örgütlerde ise işgörenlerin sinik tutumlar sergiledikleri görülmektedir. Örgütsel sinizmin doğurduğu olumsuz sonuçlardan birisi de sinik tutumlar sergileyen işgörenlerin değişime direnç göstermesidir. Örgütlerin değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet göstermesi zamanla örgütsel yapının değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak bağlı bulunduğu örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyen işgörenler değişimi kabullenmemektedir. Bu nedenle örgütsel sinizm yaşayan işgörenler örgütlerine güvenmemekte ve değişimin başarı ile sonuçlanacağına inanmamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin araştırılması örgütün sürekliliği ve performansı açısından önem arz etmektedir.

Örgüt kültürü işgörelere örgütsel iletişim kanallarıyla aktarılmaktadır. Örgüt kültürü tarafından oluşturulan ve şekillendirilen örgütsel iletişim örgütsel yapı ve süreçlerin işgörelere benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürünün birleştirici ve bütünleştirici özelliği ve üyelerin ortak bir değerler kümesi etrafında bulunma gerekliliği örgütsel iletişim aracılığıyla işgörelere aktarılmaktadır. Aynı zamanda kültürel uyumun temel unsuru olan iletişim; otel işletmeleri gibi farklı kültürden ve milliyetten işgöreleri bünyesinde barındıran yapılarda kültürel farklılıkları yönetebilmenin önemli bir aracı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişimin örgüt kültürü tarafından şekillendirilmesi örgüt kültürünün de örgütsel iletişim aracılığıyla örgüt üyelerine aktarılması bu iki kavram arasında karşılıklı etkileşim olduğunu göstermektedir. Örgütle ilgili tüm

bilgileri ve yapılacak işleri örgütsel iletişim aracılığıyla öğrenen işgörenlere mesajların doğru iletilmesi gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü algısına sahip örgütlerde işgörenler kendilerine iletilen mesajların doğruluğunu sorgulamamaktadır. Ancak zayıf bir örgüt kültürü algısına sahip olan örgütlerde işgörenlere iletilen mesajlar sorgulanmakta ve bu durumda örgütsel güvenin ve örgütsel performansın azalmasına sebep olmaktadır. Örgütsel güveni azalan işgörenler ise örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanmakta ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bu durumda işgörenlerin örgütsel sinizm yaşamasına sebep olabilmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel iletişim aracılığıyla örgüt üyelerine aktarılması, örgütle ilgili tüm değer, varsayım ve inançların örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirmesi, örgüt üyelerinin örgütle ilgili sahip olduğu kültür algısının örgütsel iletişimi etkilemesi ve örgüt kültürünün örgütsel sinizmi etkileme gücüne sahip olması örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm arasındaki etkileşimin araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin örgüt kültürü algısı örgütsel iletişim aracılığıyla oluşturulmakta ve işgörenler de algılarına göre örgütle ilgili olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişimin; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiği ve bu etkileşimin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü otel işletmeleri çalışanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmesi örgütte üst yönetim tarafından oluşturulan olumlu bir örgüt ikliminin varlığına bağlıdır. Otel işletmeleri farklı kültürlerden ve farklı milliyetlerden işgörenlerin bulunduğu ve kültürlerarası farklılıkların yoğun bir şekilde yaşandığı örgütler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda farklı kültürel geçmişe sahip işgörenlerin bir arada uyumlu bir şekilde çalışabilmesi kültürel zekâsı yüksek bireylerin örgütte bulunmasına bağlı olmaktadır. Farklı ve yeni kültürel ortamlarda çalışabilme yeteneği olarak ifade edilen kültürel zekâ kültürlerarası etkileşimde ön plana çıkmaktadır. Kültürel zekâsı yüksek olan

yöneticiler ve işgörenler farklı kültürel geçmişe sahip olan bireylere karşı daha duyarlı olabilmekte ve bu durumda olumlu bir örgüt iklimi yaratabilmektedir. Olumlu bir örgütsel iklim ise örgüt içerisinde bütünleşmenin sağlanmasına yardımcı olarak işgörenlerin örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesini engelleyebilmektedir. Özellikle çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıklardan ötürü işgörenler arasında yanlış anlamalar ortaya çıkabilmekte ve bu durumda tartışmaları beraberinde getirmektedir. Yanlış anlamalar ve tartışmalar ise beraberinde psikolojik ve sosyal yalnızlaşmayı getirmekte yalnızlaşma da işgörenin bağlı bulunduğu örgüte karşı yabancılaşmasına sebebiyet verebilmektedir. Örgüt içerisinde anlaşılmadığını düşünen ve örgüte yabancılaşan işgören zamanla örgüte karşı olumsuz duygular beslemekte ve bu durumda sinizme yol açabilmektedir. Bu bağlamda farklı kültürlerden gelen bireyleri anlayabilecek, onlara değerli olduklarını hissettirebilecek kültürel zekâsı yüksek işgörelere ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel zekâsı yüksek işgörelere ve yöneticiler farklı kültürlerden gelen bireyleri anlayarak onların örgütle ilgili olumsuz duygular beslemesini engelleyebilecektir. Kültürel farklılıkları yönetebilen örgütlerde gerilimlerin ve örgütsel çatışmaların azaldığı görülmektedir. Bu bağlamda kültürel zekânın; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol üstlenebileceği ve örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşimin şiddetinin hangi durumlarda değiştiğinin anlaşılmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü otel işletmeleri çalışanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Her işgören bağlı bulunduğu örgütle zaman zaman sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlar işgörenin kendisi ya da örgüt tarafından çözümlenmediğinde örgütle ilgili olumsuz duyguların gelişmesine sebep olabilmektedir. Örgütle ilgili olumsuz duygular besleyen işgörelere zamanla örgütlerine yabancılaşmakta, güvenini yitirmekte ve sinik bir işgören haline gelmektedir. Oysa ki problemler karşısında yılmayan, duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen, engellerin ve problemlerin düşüncel süreçleri etkilemesine izin vermeyen ve kendini diğer bireylerin yerine

koyabilen işgörenler bu olumsuzlukları kendi bünyesinde çözümleyerek pozitif bir örgütsel ortam yaratılmasına katkı sağlamaktadır. İşgörenlerin örgütsel ortamda duygularını düzenleyerek dürtülerini kontrol edebilmesine imkan sağlayan duygusal zekâ örgütsel açıdan önemli bir yetenek olarak ifade edilmektedir. Bu noktada olumsuzluklar karşısında yılmayan işgörenler stresle mücadele edebilmekte ve diğer işgörenlerin duygularını anlama konusunda daha hassas davranabilmektedir. Dolayısıyla duygusal zekâyı örgütsel verimliliği ve örgütsel performansı olumsuz bir şekilde etkileyen örgütsel sinizmin azaltılmasına yardımcı olabilecek bir yetenek olarak görmek mümkündür. Bu noktada duygularını düzenleyebilen bireyler olumsuzluklar karşısında yoluna devam etmekte ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba göstermektedir. Bu bağlamda duygusal zekânın; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol üstlenebileceği ve örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşimin şiddetinin hangi durumlarda değiştiğinin anlaşılmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü otel işletmeleri çalışanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisini kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü bağlamında belirlemektir. Çalışma otel işletmeleri çalışanları perspektifinden değerlendirilerek turizmde örgütsel davranış literatürünün geliştirilmesi hedeflenmiştir. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisi genel olarak bu iki kavramın etkileşimi bağlamında değerlendirilmiş ve bu etkileşime aracı ya da düzenleyici etki yapması muhtemel değişkenler şimdiye kadar ele alınmamıştır. Yapılan bu çalışma ile örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisi farklı değişkenler açısından da değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ele alınmıştır. İlk aşamada kültür kavramı ele alınarak örgüt kültürünün teorik temelleri anlatılmıştır. Daha sonra örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, örgüt kültürünün sınıflandırılması ve örgüt kültürünün

değişimi konularına yer verilerek ilgili literatür yapılan çalışmalarla birlikte incelenmiştir.

İkinci bölümde; kültürel zekâ ve duygusal zekâ konuları ele alınarak her iki zekâ türünün de örgütsel açıdan önemine değinilmiştir. Daha sonra kültürel ve duygusal zekâ modellerine yer verilerek ilgili literatür yapılan çalışmalarla birlikte incelenmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel iletişim konusu ele alınmıştır. İlk aşamada örgütsel iletişimin önemi, örgütsel iletişim araçları ve örgütsel iletişim türlerine değinilerek konunun teorik temelleri aktarılmıştır. Daha sonra örgütsel iletişim ile ilgili çalışmalara yer verilerek ve bu çalışmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde örgütsel sinizm kavramı ele alınmış ve sinizm kavramının kökeni değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel sinizm kuramları, örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin sonuçları ve örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise 659 katılımcı ile İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen anketin sonucunda elde edilen verilerin analizleri ve çalışmanın literatüre katkısı değerlendirilmiş ve yöneticilere ve gelecekte bu konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yol gösterilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Fransızca Cultura'dan gelen kültür sözcüğü Latince 'de "Colere", sürmek, ekip biçmek anlamına karşılık gelmekte ve "cultura" aynı zamanda Türkçe 'de ekin anlamında da kullanılmaktadır. İlk kez 17. yüzyılda Voltaire tarafından kullanıldığı öne sürülen kültür sözcüğü insan aklının oluşumu, geliştirilmesi ve yüceltilmesi olarak ifade edilmiştir (Güvenç, 1994: 96; Tutar, 2016: 164). Kültür kavramı günümüzde birçok farklı alanda ve anlamda kullanılmaktadır. Kültür kavramının birçok farklı alanda ve anlamda kullanılması, kültürün tek bir tanımının yapılmasının oldukça zor olduğuna işaret etmektedir. Nitekim kültürel antropologlar kültür kavramına ilişkin 164 farklı tanım bulunduğunu tespit etmiştir (Durğun, 2006: 115). Diğer taraftan Moles (1983) yaptığı literatür taramasında kültürle ilgili olarak 250'den fazla tanım yapıldığını ifade etmiştir.

Kültür kavramı antropolojideki teknik anlamıyla ilk kez 1871 yılında E.B. Tylor tarafından tanımlanmış ve temel bir kavram haline getirilmiştir. Tylor (1871)'a göre kültür, genel olarak bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi değerler bütünüdür (Tutar, 2016: 166). Bu tanıma göre insan bir kültür içerisinde hazır olarak doğmaktadır ve karşısına çıkan her şey kültürün bir unsurudur. Hazır bir kültürün içinde doğan ve büyüyen insan zaman içerisinde kültürü öğrenmekte ve ona adapte olmaya çalışmaktadır. En geniş anlamıyla insanoğlunun doğada değişim yaratarak ortaya çıkardığı her türlü fiziksel ve düşünsel birikim olan kültür (Tutar, 2016: 166), Taylor (1995) tarafından insanın bir toplum üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve törelerle, her türlü beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak ifade edilmektedir. Taylor (1995) ve Tutar (2016)'ın yapmış olduğu kültür tanımlamalarına göre kültür; bir toplumun tüm maddi ve manevi yaşam unsurlarını kapsamaktadır.

Özellikle Alman filozof, etnolog ve dil bilimciler tarafından uygarlık anlamında kullanılan kültür kavramı, 19. yy. ve 20. yy'nin ilk yarısında Fransız ve İngiliz düşünürler tarafından da benzer şekilde kullanılmıştır. Belli bir toplumun belli bir zaman diliminde göstermiş olduğu özelliklerin toplamını kültür olarak tanımlayan Alman sosyal bilimciler, ayrıca kültürü; bir ulusun, bir halkın ya da bir topluluğun yaşam biçimi olarak değerlendirmişlerdir. Alman sosyal bilimciler ile benzer bakış açısına sahip Karl Marx ise kültürü; doğanın yarattıklarına karşı, insanoğlunun yarattığı her şey olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1991: 96-97-99).

Ülkemizde kültür kavramını sistematik bir şekilde ilk inceleyen Ziya Gökalp'tir. Kültürü milli kültür ekseninde "hars" kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanan Gökalp'a göre kültür; bir toplumun bütün fertlerini birbirine bağlayan ve aralarında dayanışma meydana getiren kurumlardır. Kültürün medeniyetten bağımsız bir şekilde ifade edilmesinin güç olduğunu dile getiren Gökalp, kültürü soyut değerler ve somut eserler bütünü olarak görmektedir (Kongar, 1994: 16; Tutar, 2016: 166). Ülkemizde sosyal psikoloji ve deneysel psikoloji alanındaki çalışmalarıyla adından söz ettiren Mümtaz Turhan'a göre ise kültür; bir toplumdaki her türlü bilgi, alışkanlık, değer ölçüleri, tutum, fikir ve zihniyet ile tüm davranış şekillerini içine alan, toplumdaki bireyler tarafından kabul edilmiş, onun diğer toplumlardan ayrıştırılmasını sağlayan ve üyelerine bir yaşam tarzı sunan maddi ve manevi değerler bütünüdür (Turhan, 2010: 262).

Geçmişten günümüze birçok tanımla yapılan kültür kavramının içeriği dolayısıyla farklı şekilde ele alınması kabul edilebilir bir durumdur. Bilim alanında incelenen kültür kavramı uygarlık anlamında kullanılırken, estetik alanında güzel sanatların kaynağı olabilmekte, maddi anlamda ise üretme, çoğaltma anlamlarına karşılık gelebilmektedir. Farklı açılardan tanımlar yapılmış olsa bile her alanda kültür kavramının birçok ortak özelliği bulunmaktadır. Her kültür tanımı dinamik bir anlam taşımakta ve aynı zamanda tanımlamalarda bahsi geçen insan topluluğunun belirsiz bir kalabalığı ifade etmekten öte bir toplumu simgelemesi gerekmektedir. Kültür kavramının sınırlarını tam anlamıyla ortaya koymanın zorluğu kültürün çok boyutlu yapısından kaynaklanmaktadır.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların başından itibaren örgütsel davranış biliminin en çok dikkat çeken konularından biri olmuştur. Örgüt kültürü ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve kavram akademik olmayan dergilerde dahi sıklıkla kaleme alınmıştır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra örgüt kültürü çalışmalarının kuramsal çerçevesi gelişmiş ve örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgüt kültürü kavramı 1980’li ve 1990’lı yıllardan itibaren örgütsel davranış yazınında dikkat çeken bir konu olmuş olsa da kavramın kökeni daha eskilere dayanmaktadır. Özellikle neo-klasik kuramcılar 1940’lı ve 1950’li yıllarda yaptıkları çalışmalarla örgüt kültürünün temelini atmışlardır. Neo-klasik kuramın öncülerinden Elton Mayo ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda örgütlerle ilgili bir kültür unsuru olarak örgütsel norm ve sembollerin üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda yine neo-klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültürü temel anlamda sağlıklı ve sağlıklı olarak ikiye ayırmış ve örgütsel sağlık kavramının önemine değinmişlerdir (Louis, 1985: 27; Şişman, 1994: 17).

1960’lı yılların sonlarına doğru başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok batı ülkesi ekonomilerinde ciddi bir daralma hissetmeye başlamıştır. Bu ekonomik daralma Batılı Ülkelere örgütsel yaşamla ilgili rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, işe devamlılık, iş gücü devri gibi konuları sorgulama imkânı tanımıştır. Geçmişten o yıllara kadar örgüt ile ilgili geliştirilen teoriler ve çözüm önerileri artık Batılı Ülkelerin problemlerine çözüm getirememektedir. Bu sebepten ötürü, 1960’lı yılların sonuna doğru örgüt kuramcıları yeni çözüm yolları arayarak örgütsel değişimi gerçekleştirebilmeyi amaçlamıştır. Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin yolunun kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu savunan örgüt kuramcıları Taylorist bakış açısının yarattığı modellerin eksikliğini vurgulamaktaydı. Taylorist bakış açısı mali değişkenleri ayrıcalıklı kılmakta ve örgütlerin sosyal boyutunu ihmal etmekteydi. Bu bakış açısı örgütün çevresel değişimlere karşı uyumunu zayıflatmakta ve böylelikle örgütler güçlü bir sosyal alt yapı ortaya koyamamaktaydı. Uzun yıllar boyunca bu gerçeği görmezlikten gelen örgütler her alanda

mükemmelliği ve başarıyı yakalamak için kültürlerini irdeleme ve güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldılar (Erdem, 1996: 7).

Örgüt kültürü, örgütsel davranış yazınında popüler bir konu olmadan önce Pettigrew (1979) tarafından herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak nitelendirilmiş ve bu kavramın sembol, dil, fikir, inanç, tören ve hikâyeleri içerdiği belirtilmiştir (Şişman, 1994: 59). Pettigrew (1979) yapmış olduğu örgüt kültürü tanımında paylaşılan değerler kavramını öne çıkarmış ve günümüz yazınında örgüt kültürünün unsurları olarak ifade edilen diğer kavramları da ortaya koymuştur. Pettigrew (1979)'ın yapmış olduğu örgüt kültürü tanımına benzer şekilde Peters ve Waterman (1982)'in paylaşılan değerler bütünü olarak tanımladıkları örgüt kültürü örgütsel başarının anahtarı olarak görülmekte ve işletmedeki tüm faaliyetlere yön veren bir konu olması itibarıyla dikkat çekmektedir (Şişman, 1994: 59).

Kültür kavramının birçok anlam içermesi nedeniyle örgüt kelimesi kültür ile birleştğinde kavramsal ve anlamsal olarak bir karmaşayla karşı karşıya kalmak mümkündür. Hem kültürün hem de örgütün birçok bilim dalı ve disiplinde farklı anlamlarla birlikte kullanması örgüt kültürü kavramının kesin bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü kavramını tanımlamadaki bir diğer güçlük; bu konunun psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok disiplinin sentezinden oluşan örgütsel davranış bilim dalının bir alt konusu olmasından kaynaklanmaktadır. Kültür, geleneksel yaklaşıma göre, antropoloji disiplinde öne çıkan bir kavram olarak gözüксе de kültürle ilgili çalışmaların psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinlerden de faydalandığı görülmektedir. Örgütsel davranış bilim dalının bir alt konusu olan örgüt kültürü, bütüncül, kapsayıcı, geçmişle bağlantılı, antropolojik kavramlarla ilişkili ve değiştirilmesi zor bir yapıya sahiptir (Hofstede vd. 1990: 286-287; Lewis, 1998: 252; Erkmen, 2010: 5).

Tam olarak sınırlarının ve içeriğinin belirlenmesi zor olan örgüt kültürü kavramı, pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Schein (1985) örgüt kültürünü, bir gruba ait ortak, benimsenmiş varsayımlar ve grubun algılama,

düşünme ve çevresine tepki veriş biçimi olarak tanımlarken bu tanıma benzer şekilde Lukasova (2004) yapmış olduğu tanımda, örgüt kültürünü hem algılama, düşünme ve hissetmeyi etkileyen bilişsel öğeleri hem de bir örgüt içindeki davranışları düzenleyen somut göstergeleri ve uygulamaları kapsamaktadır şeklinde ifade etmiştir (Kayworth ve Leidner, 2003: 238; Lukasova, 2004: 95; Erkmen, 2010: 7).

Örgüt kültürü tanımlarında yazarların sıklıkla örgüt kültürü unsurlarına vurgu yaparak örgüt kültürünü ifade etmeye çalıştığı gözlemlenmektedir. Kilmann (1985) örgüt kültürünü, örgütü bir bütün halinde bir arada tutan paylaşılan ideolojiler, varsayımlar, inançlar, değerler, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak tanımlarken, Özdevecioğlu ve Çelik (2009) örgüt kültürünü, örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü tanımını örgüt kültürünün unsurlarına dayandırarak diğer yazarlardan farklı noktalara da değinen Bowditch ve Buono (1997) örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır: “Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen normları, değerleri ve rollerin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleridir”. Örgüt kültürü örgütün kişiliğinin bir biçimde yansımasıdır ve bir bireyin kişiliği gibi, tutum ve davranışların kestirilmesini mümkün kılar (Bowditch ve Buono, 1997: 286).

Yazarların örgüt kültürünü ifade ederken sık bir şekilde kullandıkları argümanlardan biri de işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün örgütte işlerin yapılış şeklini nasıl etkilediğidir. Bu ifadeyi destekler şekilde Burack (1991) örgüt kültürünü, örgütün geleneksel iş yapma biçimi ve bu işlerin altındaki felsefe ve varsayımlar biçiminde tanımlamıştır. Benzer şekilde Trice ve Beyer (1993) örgüt kültürünü, çalışanların çalıştıkları ortamda karşılaştıkları olaylara anlam vermede başvurdukları değerler, inançlar ve normlar olarak tanımlarken, örgüt kültürünün örgütsel yaşamı yakından ilgilendiren değerleri içerdiğini ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarının temel belirleyicisi olduğuna vurgu yapmıştır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99). Schneider (1994) örgüt kültürünün, yönetim uygulamalarını belirlemesi,

örgütün işlerini nasıl planlayıp organize edeceği ve koordine edeceği ile performans ve sonuçların nasıl yönetileceği açısından büyük öneme sahip olduğunu dile getirirken, Cameron ve Quinn (1999) yönetim fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde yürütebilen örgütlerin asıl güç kaynağını eşsiz bir kültür geliştirmelerine ve bu kültürü yönetmelerine dayandırmıştır (Schneider, 1994: 12-13; Cameron ve Quinn, 1999: 4). Bu bağlamda kültürün, örgütün neye değer verdiği, örgütte hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, örgütte kullanılan dil ve semboller, prosedür ve alışkanlıklar, örgütte başarının ne şekilde tanımlandığının temel belirleyicisi olduğunu ifade eden Cameron ve Quinn (1999) başarılı örgütlerin özel kurumsal stratejiler geliştirerek pazardaki varlıklarını sahip oldukları örgüt kültürüyle devam ettirdiklerini vurgulamıştır (Cameron ve Quinn, 1999: 4-10).

Örgütteki bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren örgüt kültürü, örgüt için paylaşılan değerler bütünü olarak değerlendirilmekte ve bünyesinde örgütün varsayımları, inançları, değerleri, alışkanlıkları, sembolleri, tutumları, davranışları ve normlarını barındırmaktadır. Örgüt kültürünün içinde barındırdığı unsurları asıl güç olarak gören bireyler örgüt kültürünü sorgulamadan kabul etmekte ve örgütsel yaşamda karşılaşılan sorunları örgüt kültüründen aldıkları güçle çözmektedir. Örgüt içinde bireylerin davranışlarını şekillendiren ana unsur olan örgüt kültürü, bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve örgüt üyelerinde ortak bir düşünce yapısı geliştirerek örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, günümüzün hızla değişen çevre koşulları, ekonomik ve politik gelişmeler, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler karşısında işletmeyi ayakta tutabilecek temel unsurlardan birisi olarak görülmekte ve örgütsel problemleri çözebilecek altın anahtar olarak değerlendirilmektedir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Toplum kültürünün bir alt ürünü ya da kültürü olarak ön plana çıkan örgüt kültürü, örgüt içerisindeki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren bir sistem olarak önem arz etmektedir. Günümüzde örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etken olduğu

gibi örgüt üyelerinin sağlıklı iletişim kurmasını sağlayarak örgütün yetkinliğini arttırmaktadır (Eren, 2015: 166; Lai ve Lee, 2007: 308). Erkmen (2010) tarafından sistemin içindeki veya dışındaki üyeler tarafından kullanılan bir dizi beceri ve uyumlaştırıcı stratejiler olarak ifade edilen örgüt kültürü, dünyadaki en başarılı şirketler olarak atfedilen işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasındaki ana unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu işletmelerin başarılarında pazar güçlerinden ziyade örgüt değerlerinin, rekabet yaratan pozisyonlarından çok bireysel inançlarının, kaynak üstünlüklerinden çok vizyonlarının önemli payı olduğu belirtilmiştir (Cameron ve Quinn, 1999: 4; Erkmen, 2010: 11).

Örgüt kültürünün işletmelere rekabet avantajı sağlamasının yanında örgütün kişiliğini ve kimliğini yansıtması anlamında yadsınamaz bir önemi bulunmaktadır. Trice ve Beyer (1993)'a göre örgüt kültürü çalışanların örgütsel yaşamda karşılaştıkları olayları anlamlandırmada başvurduğu inançlar sistemidir. Tüm örgütler kendi gelenek, görenek ve inançlar sistemini oluşturarak kültürünü yaratmakta ve bu kültürü çalışanlarına yansıtmaktadır. Bir örgütün başarısında sahip olduğu kaynaklar ve yenilikten çok örgütün felsefesi, ruhu ve bireylerin örgüte ne ölçüde değer atfettikleri büyük önem taşımaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 206; Varol, 1989: 196-200). Bu bağlamda örgüt kültürünü benimseyen ve örgütüne değer veren bireylerin morali ve verimliliği artacaktır (Harris ve Moran, 1996: 121-124). Günümüzün hızlı değişen rekabet ortamında örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için hem ekonomik kaynaklarını hem de insan kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmak durumundadır. Örgütlerden yeni beklentileri ve talepleri olan kişi ve kurumlara cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın arttırılarak rekabet üstünlüğünün sağlanması önemli bir gereklilik halini almıştır. Bunu başarmanın yolu hiç şüphesiz çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda işe yöneltmek ve örgütsel bağlılık duygusu yaratarak örgüt amaçlarıyla bireysel amaçları kesiştirecek örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktır (Kaya, 2008: 121). Bütünleştirici bir örgüt kültürü oluşturan işletmeler çalışanların örgüte güvenini sağlayarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma yolunda bireyleri motive edebilecektir.

Örgüt kültürünün işletmelere rekabet avantajı sağlaması ve örgüt çalışanlarını bir amaç doğrultusunda motivasyonlu bir şekilde çalışmalarına yöneltmesi yanında, örgüt içindeki yaşamın ve bireylerin davranışlarının temel belirleyicisi olma özelliği bulunmaktadır. Örgüt içinde herkesin birbirinin hareket ve davranışlarını anlamasına yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda örgüt içerisinde neyin istenen neyin istenmeyen olduğu ile ilgili değerleri içermektedir. Örgütte çalışan bireyler için bir yol haritası niteliğinde olan örgüt kültürü ortak amaçlar gerçekleştirilirken örgüt içinde ortak bağların kurulması, birlik, beraberlik ve bütünlük duygularının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu yolla güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması örgütün hedeflerine ulaşmasında etken bir rol oynamaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99; Beach, 1993: 10-11; Erkmen, 2010: 164).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün özellikleri anlamı ve kapsamı doğrultusunda birçok araştırmacı tarafından irdelenmiştir. Mink vd. (1993)'e göre örgüt kültürü, örgütün çevreyle olan ilişkilerini düzenleyen ve davranış kalıplarını belirleyen bir yapıya sahiptir. Bu özelliğiyle örgüt içi ilişkileri de düzenlemeye yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda örgütteki mevcut problemlerin çözümü için rehber görevi üstlenir. Bireyler tarafından kolektif bir şekilde oluşturulan kültür, örgütün başarısı için zorluklarla mücadele etmeyi olanaklı hale getiren davranış ve düşünce biçimidir. Kültürler, bağımsız hareket eden bireylerden değil birbirleriyle bağı olan ve birlikte hareket eden bireyler tarafından oluşturulur. Bireysel ilgiler ile grup ilgileri arasında denge kurarak varlığını sürdüren kültür örgüt içerisindeki ortak inançları temsil eder. Bireyler örgütsel yaşamın belirsizliklerini çözme yolunu tek başlarına bulabilirler ancak buldukları yollar ortak olarak kabul edilip uygulanmadığı sürece kültürün bir parçası haline gelmesi olanaksızdır. Bir kültürün parçası olmak ve o kültüre aidiyet hissetmek örgütün diğer üyeleri ile benzer şeylere inanmayı gerektirir. İnançlar ve değerler davranışları oluşturarak normlar aracılığıyla belirginleşir ve örgüt üyeleri tarafından anlaşılır hale gelir. Bu durum aynı zamanda bireylere bir kimlik kazandırır. Ortak değerler ve inançlar ekseninde oluşan kültür, örgüt üyelerini birleştirici bir özelliğe sahiptir. Kültürün birleştirici özelliği örgütün ortak amaçlarını açığa çıkarır ve ortak sorumluluk bilincini üyelerine anlatır. Ortak amaçlara ulaşmak

için birçok bireyi ve grubu bir araya getiren örgüt, sahip olduğu kültürün bir özelliği olarak birey ve takım odaklı olmak durumundadır. Uzun ve köklü bir geçmişi temsil eden kültür kavramını oluşturmak için ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerin örgütsel yaşam içerisinde bir arada vakit geçirmesi, belirsizlikler ve problem karşısında çözüm yollarını birlikte üretmesi gerekmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip olan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan örgüt, kültürünü oluşturabilmesi için üyelerinin tecrübelerinden faydalanır. Birbirleriyle sürekli etkileşim ve paylaşım halinde olan örgüt üyeleri zamanla örgüt kültürünü oluşturur. Bu etkileşim ve paylaşım aynı zamanda kültürün dinamiklik özelliğini ifade eder. Örgütlerin değişen çevredeki yeni olanaklar ve beklentilerle baş edebilmesi için kültürlerini dinamik ve hızlı bir şekilde yeni çevreye uyumlaştırmaları gerekmektedir ki bu durum mevcut kültürü etkileyerek örgütün bünyesine yeni bireyleri ve uygulamaları almasını zorunlu kılar. Ayrıca bu dinamiklik örgüt kültüründe yenilikçilik kavramını desteklemekte ve örgüt üyelerinin gelişimini sağlamaktadır (Mink vd. 1993: 57-58; Robbins ve Judge, 2009: 585-586; Ke ve Wei, 2008: 209; Erkmen, 2010: 17-21).

Örgüt kültürünün oluşumunda hem iç çevrenin hem de dış çevrenin etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sistem içerisinde yer alan her birey üyesi olduğu örgütün kültürel yapısına uyum sağlamak durumundadır. Buradan hareketle örgüt kültürünün öğrenilebilir olduğunu söylemek mümkündür. (Williams vd. 1993: 9).

Örgüt kültürü dengeli bir yapıya sahiptir. Oluşması uzun zaman alan örgüt kültürünün değişimi de kısa sürede gerçekleşemez. Ancak bilinçli ve yavaş bir şekilde değiştirilebilen örgüt kültürünü tam anlamıyla değiştirmek mümkün olmamakla birlikte normlar, değerler ve sembollerle birtakım değişimler gerçekleştirmek olasıdır (Newstrom ve Davis, 1993: 59-60; Terzi, 2000: 9; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 49; Eren, 2001: 138-139; Güney, 2012: 189).

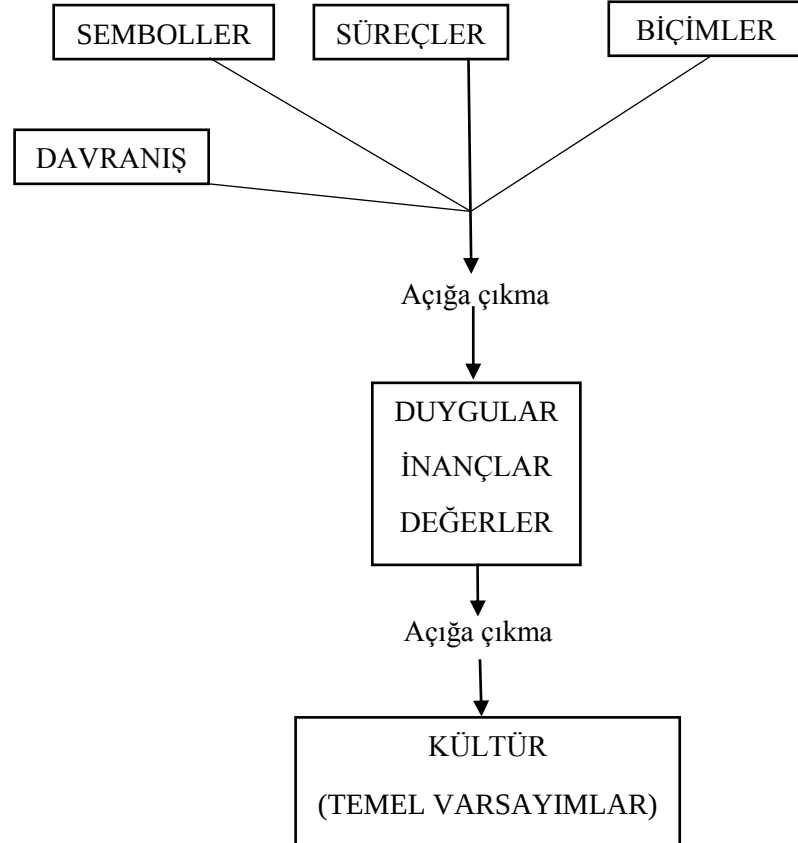
Çeşitli araştırmacılar tarafından açıklanan örgüt kültürünün özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde birçok ortak noktaya ulaşmak mümkündür. Örgüt kültürü, örgütsel yaşam içerisindeki ilişkilere yön vererek üyelerinin karşılaştıkları problemler karşısında onlara bir yol haritası sunmaktadır. Problemler karşısında

ortak çözüm yolları üreten örgüt üyeleri, kolektif hareket etmeyi öğrenerek örgüt kültürünün bir parçası haline gelecektir. Örgüt var olduğu sürece her zaman gelişecek ve değişecek olan örgüt kültürü değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için dinamik bir özelliğe sahip olmalıdır. Bütün bu özellikler çerçevesinde, örgüt içerisinde bireylere yol gösteren örgüt kültürü, aynı zamanda bireylerin örgüt dışı ilişkilerini de düzenleyen bir yapıya sahiptir. Yöneticilerin örgüt kültürünün bu özelliklerini bilmesi örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını anlamasına yardımcı olmakta ve örgütsel başarı için anahtar rol üstlenmektedir.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Kültürün en bilindik öğeleri üç seviyede yer almaktadır. Bunlardan birincisi; semboller, süreçler ve davranışlardan oluşan doğrudan gözlemlenebilen öğeler, ikincisi; duygular, inançlar ve değerlerden oluşan ve gözlemlenebilen öğeler aracılığıyla anlaşılabilen öğeler, üçüncüsü ise; temel varsayımların oluşturduğu doğrudan gözlemlenemeyen çekirdek değer öğeleridir (Lewis, 1998: 254-255; Erkmen, 2010: 47). Şekil 1’de örgüt kültürünün üç katmanı gösterilmektedir.

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Katmanları



Kaynak: Lewis, (1998: 254)

Bu üç seviyede en dış katmanda yer alan ögelerden sembollerin içeriğinde; örgüte ait logo, slogan, örgütün adetleri, törenleri, kulaktan kulağa veya ağızdan ağıza anlatılan hikâyeleri, örgütsel yaşama ait ölçüt ve uygulamaları, ödüllendirme kriterleri yer almaktadır. Süreçler; emir-komuta hiyerarşisinde raporlama sistemi, iş tasarımı ve içeriği, kararlar stratejileri, işe yeni alımlarda personelin uyum süreci, performans değerlendirme sistemleri, iletişim kanalları, işe devam, toplantı ve müzakere süreçleriyle ilgili kural ve kaideler gibi örgütte işlerin nasıl yürütüleceğiyle ilgili aşamaları kapsamaktadır. Biçimsellik; örgütün gözle görülebilen fiziki yerleşimi, binaları, eşyaları, kurum içi yazışmalarını kapsayan bir öge iken, davranışlar ise yine doğrudan gözlemlenebilen örgüt üyelerinin örgüt içi hareket ve faaliyetlerinden ibaret bir unsurdur. Bu süreçler örgüt kültürünün somut yönü olarak tanımlanırken aynı zamanda kültürü anlaşılır kılan özelliklere sahiptir. Orta kısımda yer alan inançlar; örgütün toplumdaki yeri ve önemiyle çalışanların örgüt içerisinde üstlendiği rollere ilişkin üyelerin temel varsayımlarını içermekte iken değerler; örgüt üyelerinin örgüt içerisinde hangi unsurların önemli olduğu ve örgütte nasıl davranılması gerektiği ile ilgili ortak inançlardır. Alt kısımda yer alan temel varsayımlar, örgütün var oluş sebebi ve gerçeği ile ilgili varsayımları içermekte olup doğrudan gözlemlenemeyen unsurlardır (Erkmen, 2010: 47).

1.5.1. Temel Varsayımlar

Doğrudan kabul edilen ve değiştirilmesi neredeyse imkânsız olan temel varsayımlar örgüt kültürünün en derin düzeyinde yer almaktadır. Temel varsayımlar bilinçaltındaki düşünceleri, duyguları, inançları ve algıları içermekte olup, toplu olarak örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmektedir. Örgüt kültürünün ana araçlarından biri olan temel varsayımlar, örgüt üyelerinin nelere dikkat etmesi gerektiğini, olaylara karşı nasıl tepki vermesi gerektiğini, değişen çevresel koşullarda nasıl davranılması gerektiğini ve olayların nasıl anlamlandırılacağı konusunda üyelere yol haritası olmaktadır (Schein, 2004: 26-31-32; Bess ve Dee, 2008: 370).

Schein (1992) örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin ve normların da belirleyicisinin temel varsayımlar olduğunu, örgüt kültürünü anlayabilmek ve

açıklayabilmek için varsayımların anlaşılması gerektiğini ifade ederek, değerlerin ve sembollerin kültürün ancak yüzeysel kısmını açıklayabileceğini belirtmiştir (Schein, 1992: 84). Örgüt üyelerinin kendilerini ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak ifade edilen temel varsayımlar aynı zamanda üyelerin şimdiki ve gelecekteki eylemleriyle ilişkilidir (Schneider, 1988: 233; Schein, 2004: 36).

1.5.2. Değerler, Normlar, İnanç ve Tutumlar

Değerler, genel olarak tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar; hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır olduğunu belirten, toplum üyelerince paylaşılan ölçüt veya fikirler; bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlayan, tasvip ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kabuller ve inanışlar; ya da davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal ve rasyonel-irrasyonel ayrımında kullanılan ve spesifik bir özellik taşımayan ölçütler olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2000: 98; Ünal, 2004: 36; Hofstede vd. 1990: 286-316). Her örgütün yaşama ve gelişme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütün üyelerine neye önem verdiği ve iş standartları ile ilgili bilgileri aktarması ve buna bağlı olarak bazı davranış kalıpları geliştirmesi gerekmektedir. Davranışın temelini oluşturan değerler, standartları geliştirirken aynı zamanda beklenen performansı örgüt üyelerine aktarmaktadır (Harris ve Moran, 1996: 131).

Örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak düşünce ve davranış standartları olarak tanımlanan normlar, bir örgütün kendisi için ilke edindiği biçimsel olmayan düzenlemelerdir (Erkmen, 2010: 50; Northcraft ve Neale, 1990: 282; Eren, 1998: 69). Değerlerin bir yansıması olarak ön plana çıkan normlar, bütüncül bir özellik taşımakla birlikte örgüt içinde davranışı etkileyen ve sosyal sistemi güçlendiren önemli bir öğedir (Güçlü, 1993: 151).

Örgüt kültürünün bir diğer ögesi olan inançlar, sınıflandırılması en zor öğelerdendir. Bu zorluk, inançların araştırılıp gruplandırılmasından ve inançların tutumların nasıl etkilediğinin tespit edilmesinin güçlüğünden ileri gelmektedir (Harris ve Moran, 1996: 209).

Örgüt üyelerinin bir konu veya nesneye ait algı ve bilgilerinin devamlı ve sistematik bir şekilde organizasyonu olan inançlar; üyelerin örgütle ilgili ifade ettiklerinin anlamsal toplamıdır (Erdoğan, 1997: 132). Bu anlamsal toplam örgüt üyeleri arasında ne kadar çok benzerlik gösterirse örgüt kültürünün o denli güçlü olduğu ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün bir diğer ögesi olan tutumlar, inançlar ve değerler tarafından belirlenmektedir. Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki düşünce ve olaylara karşı olumlu ya da olumsuz değerlendirme ve eğilimlerini içeren tutumlar, davranışların açıklanmasında merkezi bir öneme sahiptir. Bu bağlamda tutumların davranışları yönlendirici bir güce sahip olduklarını söylemek mümkündür (Eren, 1998: 119; Baysal ve Tekarslan, 1996: 253-254).

1.5.3. Semboller

Semboller, örgüt içerisinde anlamı olan nesneler olarak ifade edilebilir. Örgüt üyelerinin karmaşık fikirlerini ve duygusal mesajlarını birbirine aktarmak için kullandıkları özel anlamlar içeren objeler, hareketler ve olaylar olarak da ifade edilen semboller, unvan, özel park yerleri, özel yemek yeme imkânları, ulaştırma araçları, ofisin yerleşme planı ve düzeni, büyüklüğü ve mobilyaları gibi kıdem ve gücü simgeleyen pek çok şeyi kapsamaktadır. Örgüt içerisinde, gücün hiyerarşi basamaklarındaki dağılımını ayırt etmek için kullanılan semboller çalışanlara kimin daha önemli olduğunu, üst yönetim tarafından planlanan eşitlik derecesini ve makul davranış yöntemlerini aktarır. Tüm örgütlerde sembol birikimi eşsiz olup üyelerin ortak görüşlerine bağlı olarak gelişir. Semboller benzer seviyedeki bireyler ve gruplar arasında statü ve güç ayrımı sağlayarak örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Bir işletmenin logosu, bayrakları, ticari ismi ve unvanı sembollere örnek olarak gösterilebilirken, bu unsurlar karmaşık bir iletiyi etkin ve anlamlı bir şekilde örgüt üyelerine aktarmaya yardımcı olmaktadır (Şimşek vd. 2003: 36; Güçlü, 1993: 152; Wagner ve Hollenbeck, 1992: 699-700).

Kreitner ve Kinicki (1992)'e göre semboller kapsamında değerlendirilen örgüt kültürü unsurlarından olan mitler ve hikâyeler, genellikle bir durumun ortaya çıkışı veya şekilsel olarak değişimini açıklamak için başvuru hayali olayların dramatize

edilerek anlatımıdır (Kreitner ve Kinicki, 1992: 708). Mitler, bir örgütün ayırt edici yönü, efsaneleri olarak tanımlanabilir. Mitleri aynı zamanda bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımı olarak değerlendirmek mümkündür (Doğan, 2012: 55). Hikâyeler ise, örgütün geçmişi ile ilgili çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleri olarak değerlendirildiğinde, örgütün kültürün değerlerini bir nesilden diğer nesillere aktarmanın en pratik yolu olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel hikâyeler, çalışanların örgüt içi yaşam ve deneyimlerinin açıklanmasına yardımcı olarak, örgüt üyelerinin birbirlerine aktarmak istediği mesajları daha kalıcı hale getirmektedir (Bakan vd. 2004: 55; Özkalp ve Kirel, 2011: 187).

Semboller kapsamında değerlendirilen bir diğer örgüt kültürü unsuru örgüte ait örf ve adetlerdir. Örgütte özel olaylara ilişkin gelenekleri ve programlanmamış faaliyetlere ilişkin kuralları içeren örf ve adetler örgüt üyelerinde aidiyet duygusunu geliştirir (Haktankaçmaz, 2003: 142).

Örgüt kültürü unsurlarından semboller bağlamında değerlendirilebilecek bir diğer unsuru örgüte ait törenler ve seremoniler olarak değerlendirmek mümkündür. Örgüt üyelerinin örgüt kültürüne ilişkin mitler, kahramanlar ve sembolleri kutladıkları özel olaylar olarak ifade edilen törenler kültürel norm ve değerleri yansıtması bakımından önem teşkil etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 697). Bu özelliğiyle törenler ve seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırdığı olaylara örnek teşkil ederler (Özkalp ve Kirel, 2011: 184).

Örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri olarak ön plana çıkan dil, kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olmaktadır. Her örgütün üyeleri tarafından kullanılan ve anlaşılan bir dili bulunmaktadır. Örgütte ortak bir dilin bulunması ve kullanılması bireylerin kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmesine yardımcı olurken, ortak bir dilin varlığı onu kullanan bireyler için ortak anlayışların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüt kültürünün tanınması ve yerleşmesinde iletişimin önemi büyüktür ve iletişimin örgüt içinde yerleşmesi ancak

ortak bir dille gerçekleşmektedir (Şimşek vd. 2010: 69; Kwantes ve Boglarsky, 2007: 208; Harris ve Moran, 1996: 132).

Örgüt kültürünün bir diğer unsuru olan kahramanlar, örgütün en önemli ve yüksek düzeydeki amaçlarını gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireyler olmakla birlikte diğer örgüt üyelerine örnek teşkil etmektedirler. Kültürel değerleri harekete geçirme ihtimalleri çok yüksek olan kahramanlar örgütün kurucuları, yöneticileri ve yaratıcı bireylerden oluşmaktadır. Bu kişilerin ortak özellikleri, yüksek düzeyde azimli ve başarılı olmalarıdır. Örgütün temel kurallarını, kültürünü ve ilkelerini temsil eden kahramanlar diğer örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık, performans ve motivasyonlarını artırarak örgütsel başarıya önemli katkılarda bulunurlar (Kreitner ve Kinicki, 1992: 707-709; Harris ve Moran, 1996: 133; Özkalp ve Kirel, 2011: 188). Örgüt kültürüne önemli katkıları bulunan liderler, tıpkı kahramanlar gibi örgütün diğer üyelerine motive eden, örgütü dış çevreye tanıtan ve örgüt kültürünü temsil eden kişilerdir. Bu özelliğiyle liderler, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran bir unsur olarak göze çarpmaktadır (Şahal, 2005: 38).

Kahramanlar ve liderler örgüt içerisinde önemli misyonları gerçekleştiren kişiler olarak diğer örgüt üyelerinin rol modelleri olmaktadır. Örgüt kültürünün en kuvvetli temsilcileri olan kahramanlar ve liderler diğer örgüt üyelerini etkileyerek örgüt kültürünün benimsenmesini sağlarlar.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

1980'li yılların başından itibaren örgütsel davranış bilim dalının önemli konularından biri haline gelen örgüt kültürü kavramı birçok yazar tarafından farklı sınıflandırmalar ve modeller altında incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde literatürde sıklıkla yer bulan örgüt kültürü sınıflandırmaları ve modelleri anlatılacaktır.

1.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy örgüt kültürü sınıflandırması yaparken kültürlerin güçlü ve zayıf yönlerine odaklanmıştır. Yazarlar, örgüt kültürü sınıflandırmasını; çevrenin

belirsizliği ile bir kararın durumuna ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı ilişkisi bağlamında yapmışlardır. Örgüt kültürünü dört farklı şekilde inceleyen Deal ve Kennedy’e göre örgütler Tablo 1’de görüldüğü gibi sınıflandırılmaktadır (Altay, 2005: 208-209; etin, 2004: 44-46; Terzi, 2000: 63; Daft, 1991: 79; Eren, 2001: 153-155; Güney, 2012: 193-194).

Tablo 1: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kültür Tipi	Özellikleri
Sert adam-maço	Yüksek risk, hızlı geri bildirim, dalgalı yapı
Sıkı alış-sert oyna	Görece olarak daha az risk, hız konusunda yarış, esnek yapı
Bahis-iddia kültürü	Çok yüksek risk, yavaş geri bildirim, açık ve net hiyerarşi
Süreç	Düşük risk, “arkanı kolla zihniyeti”, sıkı hiyerarşi

Kaynak: Deal ve Kennedy (1999: 12-14), Trice ve Beyer (1993: 17), Şeşen (2015: 608-609)

Sert Adam-Maço Kültürü; karar almada risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı olduğu bir yapısal özellik taşıyan bu örgüt kültüründe karar vericiler kararın uygunluğu konusunda hızlı geri dönüş alır. Genel olarak bankalar, reklam şirketleri, büyük yapı projeleri gibi örgütlerin sahip olduğu bu kültürde risklerin getirileri hızlı bir şekilde geri dönmekteyken, bu grupta yer alan işletmelerde finansal risk yüksektir (Güney, 2012: 194; Ataman, 1995: 64; Doğan, 2007: 131; Erkmn, 2010: 88).

Sıkı alış-Sert Oyna Kültürü; kararların düşük risk içerdıği ancak geri bildirimlerin hızlı olduğu bu örgüt kültüründe başarı hırsla elde edilmektedir. Geleneksel yöntemlerin izlerini taşıyan bu kültür tipinde nitelikten ziyade nicelik önem taşımaktadır. Gayrimenkul ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin

kültür tipini sıkı çalış-sert oyna kültürü olarak ifade etmek mümkündür. Örgütsel başarının anahtarı olarak müşteri odaklılığın ön plana çıktığı bu kültürde, örgüt üyelerinin yetkinlikleri önem arz etmektedir (Güney, 2012: 194; Ataman, 1995: 64; Doğan, 2007: 131; Erkmen, 2010: 88).

Bahis-İddia Kültürü; kararların yüksek risk içermekle birlikte geri dönüşlerinde çok yavaş olduğu bu örgüt kültüründe her şey çok yavaş ilerlemektedir. Mimari işletmeler ve ağır makine sanayi işletmelerinin kültür tipleri bu kültürün en belirgin örnekleridir.

Yetki kültürü bu örgüt kültürü tipinin temel yapı taşıdır. Örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimleri önem taşımakla birlikte, olumsuz bir geri dönüşte örgüt üyelerinin kariyerleri değil tüm örgütün geleceği tehlikeye girmektedir (Güney, 2012: 194; Ataman, 1995: 64; Doğan, 2007: 131; Erkmen, 2010: 88; Şeşen, 2015: 609).

Süreç Kültürü; kararların risk içermediği aynı zamanda kararların etkinliğinin ve başarısının neredeyse hiç sorgulanmadığı süreç kültürü tipik bürokrasinin özelliklerini yansıtır. Kamu kuruluşları, yerel yönetimler, bankaların ve işletmelerin muhasebe bölümleri süreç kültürünün özelliklerini taşımaktadır. Sistemlerin hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayandığı süreç kültüründe finansal risk düşüktür (Güney, 2012: 194; Ataman, 1995: 64; Doğan, 2007: 131; Erkmen, 2010: 88; Şeşen, 2015: 609).

Deal ve Kennedy örgüt kültürü ile ilgili olarak yaptıkları bu sınıflama sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü türlerinden işletmelerde herhangi bir türün tek başına hâkim olmadığını da ayrıca vurgulamaktadır (Ataman, 1995: 66; Erkmen, 2010: 89).

1.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Sınıflandırmalarında örgüt kültürünü örgüt üyelerinin davranışlarına, düşüncelerine ve değerlerine yön veren kurallar bütünü olarak ifade eden Harrison ve Handy örgütlerin kültürlerini dört farklı biçimde incelemiş ve bu kültürleri Yunan mitolojisindeki Tanrı adları ile ifade etmiştir (Güney, 2012: 195). Tablo 2'de

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasına yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kültür Tipi	Özellikleri
Rol	Akıl ve mantığın hâkim olduğu, herkesin kendi rolünü oynadığı bürokrasi
Görev	Uzmanlığa dayalı proje tipi yapılar
Güç	Merkezi bir gücün etrafında şekillenen örümcek ağı
Birey	Bireye hizmet eden örgütsel varlıklar

Kaynak: Handy (1993: 183-191), Şeşen (2015: 609-611).

Rol (Apollo) Kültürü; biçimselliğin ön planda olduğu bürokratik örgütlerde gözlemlenen rol kültüründe detaylı iş tanımları, hiyerarşik düzenlemeler ve katı roller ön plana çıkmaktadır. Katı bir şekilde tanımlanan rollerin gerçekleşmesi örgüt üyelerinden daha önemlidir. Örgüt üyeleri sadece kendilerine verilen görevi yerine getirerek örgüte hizmet eder. Rol kültüründe, kural ve prosedürlere tam bir bağlılık söz konusudur. Durağan bir çevrede başarılı olması muhtemel olan rol kültürü örgütleri, esnekliğin fazla olduğu ve çevrenin hızlı değiştiği bir ortamda zamanla yok olabilir. Rol kültürünün hâkim olduğu işletmeleri kamu kurumları olarak ifade etmek mümkündür (Handy, 1995: 28-30; Terzi, 2000: 77; Cartwright ve Cooper, 1993: 62; Handy, 1981: 180; Balcı, 2002: 179; Şeşen, 2015: 610; Güney, 2012: 195; Erkmen, 2010: 85).

Görev (Athena) Kültürü; temelinde örgüt üyelerinin öz disiplini bulunan görev kültürü esnek ve kolay adapte olunabilen çalışma ortamlarında gözlemlenen örgüt kültürü olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütsel yapının yenilenme sürecinde örgüte büyük kolaylıklar sağlayan görev kültüründe gücün kaynağı uzmanlık,

yetenek ve yaratıcılıktır. Oldukça esnek bir yapısı olan görev kültürü, esneklik ihtiyacının yüksek olduğu çevrelerde varlığını devam ettiren örgütler için oldukça uygundur. Görev kültürünün hâkim olduğu işletmeleri, reklam şirketleri ve bilgisayar programlama şirketleri olarak sıralamak mümkündür (Balcı, 2000: 18; Cartwright ve Cooper, 1993: 62; Handy, 1981: 182; Terzi, 2000: 78; Handy, 1995: 29; Güney, 2012: 196; Erkmen, 2010: 85).

Güç (Zeus) Kültürü; merkezi güç ve otoritenin baskın olduğu güç kültüründe hız önem arz etmektedir. Ancak güç kültüründe hız kaliteyi arttıran bir faktör olarak ön planda değildir. Bürokrasinin hemen hemen hiç görülmediği güç kültüründe yetenek ön plana çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde krizin yönetilmesinde ve aşılmasında anahtar rol oynayan güç kültüründe örgüt üyeleri birbirine benzer özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda güç kültürünün hâkim olduğu işletmelere örnek olarak küçük girişimci aile işletmeleri verilebilmektedir (Balcı, 2002: 179; Altay, 2005: 209-210; Terzi, 2000: 79; Handy, 1995: 28-29; Güney, 2012: 196; Şeşen, 2015: 610).

Birey (Dionysus) Kültürü; örgüt üyelerini ön plana çıkaran birey kültüründe, örgütlerin bireyler için çalıştığı görülmektedir. Baskı ve otoritenin söz konusu olmadığı birey kültüründe örgüt üyelerinin tatmini ve mutluluğu ön planda olmaktadır. Avukatlık büroları, danışmanlık ofisleri ve sivil toplum kuruluşlarında sıklıkla görülen birey kültüründe herkesin kendi işini yaptığı ve birbirlerine karışmadığı görülmektedir (Altay, 2005: 209-210; Handy, 1995: 29-30; Balcı, 2002: 179; Handy, 1981: 183; Terzi, 2000: 80; Güney, 2012: 196).

1.6.3. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda en çok kabul gören modeller arasında yer alan Schein örgüt kültürü modeli üç katmandan oluşmaktadır. Semboller, değerler ve varsayımlardan oluşan bu modelde katmanlar arasında karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır. Modelinde özellikle varsayımların önemine değinen Schein, varsayımların örgüt kültürünün anahtar seviyesi olduğunu dile getirmektedir (Schein, 2010: 73; Erkmen, 2010: 74).

Çalışmalarında örgüt kültürünün temel fonksiyonlarına da değinen Schein (1990, 1999, 2004)'a göre örgüt kültürü, örgütün çevresiyle uyumunu ve bütünleşmesini sağlayarak iç ve dış çevredeki belirsizlikleri en aza indirmelidir. Eğer örgüt kültürü bu fonksiyonu yerine getirebilirse problemleri ve sorunları çözebilecek ve örgütü başarıya ulaştıracaktır (Eren, 2001: 142-143). Örgüt kültürü literatürünün en bilinen yaklaşımı olan Schein örgüt kültürü sınıflamasında dört kültür tipinden söz edilmektedir.

Güç Kültürü; güç kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar ödül ve ceza ile iş yapmaktadır. Schein güç kültürünü kendi içerisinde iyi güç kültürü ve kötü güç kültürü olarak ikiye ayırmaktadır. İyi güç kültürünün baskın olduğu örgütlerde güçlü, kendinden emin ve adil yöneticiler işleri yürütmekte iken kötü güç kültürünün baskın olduğu örgütlerde ise zayıf, kendine güvenmeyen ve örgüt üyelerine korku aşılayan yöneticiler işleri yürütmektedir. Küçük büyüklükteki işletmeler için etkili olan güç kültüründe örgütsel yapının büyümesiyle sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Çetin, 2004: 47-48; Güney, 2012: 197; Gülova ve Demirsoy, 2012: 54; Sözer, 2006: 16; Yıldız, 2006: 13).

Rol Kültürü; rasyonalitenin hâkim olduğu bir kültür olan rol kültüründe, güç yöneticiler ve birimler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmıştır. Bu sayede örgütün daha verimli bir şekilde çalışması amaçlanmıştır. Rol kültüründe örgüt üyelerinin rolleri ve örgütün kuralları önceden belirlenmiştir. Değişken bir çevrede yer almayan örgütler için kabul edilebilir bir kültür olan rol kültüründe, çalışanlar değişime ve gelişime açık değildir (Çetin, 2004: 47-48; Güney, 2012: 197).

Başarma Kültürü; başarıma kültürünün mevcut olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için heyecanla çalışırlar. Çalışanların bilgilendirilmesinin esas olduğu başarıma kültüründe öğretici motivasyon ön planda olmakla birlikte sorumluluklar üzerinde önemle durulmaktadır (Çetin, 2004: 47-48; Güney, 2012: 197; Gülova ve Demirsoy, 2012: 54).

Destek Kültürü; birlik, beraberlik ve takım çalışması gibi unsurların baskın olduğu destek kültüründe örgüt içi ilişkiler birlikte şekillendirilir. Örgüt üyelerinin güvenleri ve motivasyonları yüksektir. Takım çalışmasında tüm üyeler birbirlerine

destek vermekte ve bunu gönüllü olarak yapmaktadırlar. Örgüt içi kararların verilmesinde zaman zaman fikir ayrılıklarının olduğu destek kültüründe az da olsa taraf tutma eğilimi bulunmaktadır (Çetin, 2004: 47-48; Güney, 2012: 197; Gülova ve Demirsoy, 2012: 54).

1.6.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman (1982) yazmış oldukları eserde, iş hayatında başarılı olan Amerika Birleşik Devletleri firmalarının başarı sırlarını araştırmış ve bu esere *In Search of Excellence* (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir. Yazarlar, eserlerinde 3M, Disney, McDonalds, Boeing gibi değer yaratan ve uluslararası rekabette söz sahibi firmaların başarıyı nasıl elde ettiklerini açıklamaya çalışmıştır. Peters ve Waterman eserlerinde farklı endüstrilerde yer edinmiş birçok başarılı şirketi incelemiş ve başarı için sekiz ortak özellik belirlemiştir. Başarı ölçütü olarak ekonomik ve finansal değerleri dikkate alan yazarlar, araştırdıkları firmaların yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık iş dünyası içerisinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve mutlaka örgüt üyelerinin düşüncelerini dinlediklerini dile getirmiştir. Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketlerin sekiz özelliği aşağıdaki gibidir (Eren, 2015: 161-162; Şeşen, 2015: 607).

Tablo 3'de Peters ve Waterman mükemmellik modelinin özellikleri ve bu özelliklerin açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 3: Peters ve Waterman Mükemmellik Modeli

Ortak Özellik	Açıklama
Başarmak için eyleme eğilim	Karar verme sürecinde örgüt içerisinde analitik süreçler takip edilse de bu süreç örgütü yavaşlatmamalıdır.
Müşteriye yakınlık	Bu firmalar müşterilerine diğer firmaların sunmadığı hizmet ve kaliteyi sunarlar. Müşteriyi dinlerler.
Özerklik ve girişimcilik	Yönetici ve örgüt üyeleri bağımsız hareket etmeye özendirilir ve risk almalarına izin verilir.
İnsanlar aracılığıyla verimlilik	Bu firmalarda insan kaynağı büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağı, kalite ve verimliliğin temelidir.
Yalın yapı	Örgütsel yapının yalın tutulması gerekmektedir.
İşi sahiplenme, değer yönelimi	Yöneticilerin işi sahiplenmesi ve örgüt üyeleriyle yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.
Kendi işine bakmak	Firma, uzmanı olmadığı işlerden uzak durmalıdır. Başarı için uzmanlık önem arz etmektedir.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme	Hem merkezi hem de âdemi merkeziyetçiyi yapıyı savunan başarılı firmalar, karar yetkisini alt kademelere dağıtır ancak kendi öz değerlerini korumada oldukça tutucudur.

Kaynak: Peters ve Waterman (1982: 13-15), Şeşen (2015:607)

Peters ve Waterman, başarılı şirketlerin hepsinde bütün örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürü olduğunu ifade etmiştir. Başarılı şirketlerde örgüt kültürünün işleri başarıyla yürütmeye ve yeni örgüt üyelerinin uyum sağlama sürecinde önemli rolü olduğunu ifade eden yazarlar, sahip olunan ortak başarı özelliklerinin rekabet avantajı sağladığını dile getirmiştir (Şeşen, 2015: 608).

1.6.5. Ouchi'nin Z Teorisi

1980'li yıllara kadar iş dünyasında Amerikan şirketleri rekabet ortamını yönetebilmekteyken, bu yıllardan sonra özellikle Japonya Amerikan şirketleriyle rekabet etmeye başlamıştır. Değişen çevreye çok hızlı bir şekilde ayak uyduran Japon şirketleri, çok daha ucuza, kısa sürede ve kaliteli işler yapmaya başlamıştır. Bu durum tüm dikkatleri Japon firmalarına yöneltmiş ve zamanla araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da birçok Amerikan ve Japon şirketini incelemiştir. Ouchi, Z Yönetim Teorisi adını taşıyan eserinde önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını incelemiş sonra da bu uygulamaların Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini ifade etmiştir. Çalışmasında Japon şirketlerinin ABD'de çok başarılı olduğunu, ancak birkaç örnek dışında Amerikan şirketlerinin Japonya'da başarılı olamadıklarını ifade eden yazar, başarı farkının kaynağının örgüt kültürü ve yönetim anlayışı olduğunu dile getirmiştir. Başarısız Amerikan şirketlerinin Japonya'da kendi yönetim kültürlerini uygulamaya çalıştığını, başarılı Amerikan şirketlerinin ise Japon kültürüne uyum sağladığını tespit eden yazar bu bağlamda Z Teorisini geliştirmiştir. Ouchi, Amerikan şirketlerinin yönetim uygulamalarına Tip A (American), Japon şirketlerinin uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlaması getirerek, Japonların başarı sırrının örgüt kültüründen ileri geldiğini dile getirmiştir. Bu bağlamda Tip A ve Tip J yönetim uygulamalarının birleştirilmesinden doğan Z Teorisi ortaya çıkmıştır. Üç ayrı grup şirket üzerinden teorisini geliştiren Ouchi Tip A'yı tipik Amerikan şirketleri, Tip J'yi tipik Japon şirketleri, Tip Z'yi ise hem Japonya'da hem de ABD'de başarılı olmuş şirketler olarak tanımlamıştır. Farkı kültürel ortamlarda başarılı olmak isteyen Amerikan firmaları için Z teorisini öneren

Ouchi'nin yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflandırmasının özellikleri Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Ouchi Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kültür Tipi	Özellikleri
Tip A	Hiyerarşik kontrol, yüksek uzmanlaşma, kısa süreli istihdam, bireysel sorumluluk, bireysel karar verme, hızlı değerlendirme ve terfi, birey ile aile hayatının birbirinden ayrılması
Tip J	Klan (grupsal) kontrol, düşük uzmanlaşma, ömür boyu istihdam, ortak sorumluluk, ortak karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi, çalışanı tüm çevre bağılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma
Tip Z	Klan kontrol, orta düzeyde uzmanlaşma, uzun süreli istihdam, bireysel sorumluluk, oy birliğine dayalı karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi, çalışanı bağılı olduğu tüm sistemlerle birlikte ele alma

Kaynak: Ouchi (1981: 48-49), Trice ve Beyer (1993: 17), Eren (2015: 160), Şeşen (2015: 606)

Birbirinin tamamıyla zıttı olan Tip A ve Tip J örgüt kültüründe en dikkat çeken özellikler kontrol süreci ile ilgilidir. Tip A'da sıkı bir hiyerarşik kontrol ve birey merkezilik mevcutken, Tip J'de grubun öz kontrolünü temel alan ve grup merkezli bir yapı mevcuttur. Tip Z ise birey merkezli Amerikan örgüt kültürünün değiştirilmesini ve grup merkezli karar odaklarının geliştirilmesini amaçlamaktadır.

1.6.6. Parsons Örgüt Kültürü Modeli

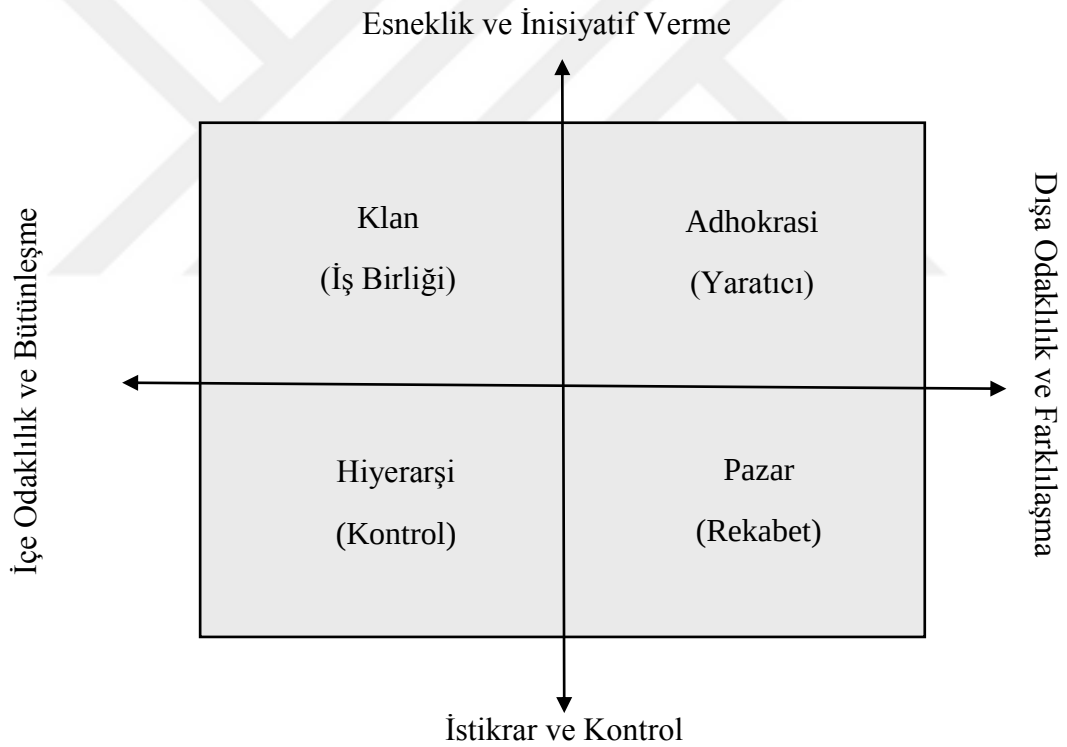
Örgüt kültüründe değerlerin önemine değinen Parsons modelinde dört unsur bulunmaktadır. Bütün sosyal sistemlerde, sistemin devamlılığını sağlayacak belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini savunan Parsons bahsi geçen dört unsuru uyum, amaç belirleme ve amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık olarak ifade etmiştir. Sosyal bir sistem olan örgütün yaşamını sürdürmek için değişen çevreye uyum sağlaması gerektiğini, amacına ulaşmasını, alt kültürleriyle bütünleşerek var olmasını ve dış çevresinin meşru kabul edilmesi gerektiğini ifade eden yazar, modelinde sistem kavramını kullanmış ve örgütü sistem kavramıyla eş tutmuştur (Yıldız, 2006: 12; Bakan vd. 2004: 113; Özkalp ve Kirel, 2005: 186-187; Erkmen, 2010: 75; Güneş, 2011: 48-49).

1.6.7. Cameron ve Quinn 'in Rekabet Eden Değerler Modeli

Rekabetçi Değerler Modeli, temelinde etkili örgütlerin ana göstergeleri üzerine yapılan bir araştırmadan geliştirilmiştir. Bir örgütün etkililiğini belirleyen ana kıstaslar nelerdir, insanlar bir örgütün etkililiği ile ilgili karar verirken hangi göstergelere göre hareket ederler gibi sorulardan yola çıkan bu araştırma örgütsel etkililiğin ölçülmesinde yol gösterecek 39 değişkenden söz etmektedir (Campbell, Brownas, Peterson ve Dunnette, 1974). Quinn ve Rohrbaugh (1983) 39 göstergenin örgütlerde kullanılmasının zor olacağını ifade etmiş ve bu etkililik faktörlerinin daha aza indirgemeyi amaçlamıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1983) çalışmalarında 39 göstergelyi istatistiksel analize tabi tutarak bu göstergeleri dört kümede ve iki ana boyutta toplamıştır. Bu çalışmaya göre bir boyut, esneklik, inisiyatif ve dinamizmi ifade eden etkililik ölçütünü; durağanlık, düzen ve kontrolü vurgulayan bir diğer ölçütten ayırmaktadır. Bu bağlamda bazı örgütler değıştikleri, uyum sağladıkları ve canlı kaldıkları zaman etkili olarak görülürken, bazı örgütler ise istikrarlı, tahmin edilebilir ve mekanik olduklarında etkili olarak kabul edilebilirler. İkinci bir boyut ise içe odaklılık, bütünleşme ve birliği vurgulayan etkililik ölçütünü, dışa odaklılık, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan diğer ölçütten ayırmaktadır. Bu iki boyut bir araya gelerek her biri farklı bir örgütsel etkililik setini temsil eden dörütlü bir küme oluşturmaktadır. Şekil 2'de bahsi geçen iki boyutun ilişkileri gösterilmektedir. Bu

göstergeler, örgüt üyelerinin örgütün performansı ile ilgili nelere değer verdiğini, nelerin iyi, doğru ve uygun olduğunu ifade etmektedir. Şekilde temel değerlerle ilgili dikkat çeken nokta birbiriyle zıt veya rekabet eden varsayımların varlığıdır. Her bir sürecin başı ve sonu zıt değerleri vurgulamakta ve böylelikle boyutlar çapraz bir şekilde rekabetçi alanlar oluşturmaktadır. Şekilde yer alan her bölüme dikkat çeken özellikleri bağlamında bir isim verilmiştir ve bu isimler tesadüfi olarak ortaya çıkmamıştır. İsimler örgüt biliminde geliştirilen ana örgüt yapıları, örgütsel başarı ile ilgili yönetim teorileri, örgütsel kalite yaklaşımları, liderlik rolleri ve yönetim becerileri ile eşleşmektedir.

Şekil 2: Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Cameron ve Quinn (2017: 32)

Rekabetçi Değerler Modeli, boyutları ve bölümleriyle bir kültür tipini tanımlamaya çalışmakla birlikte bir örgüt kültürünün temel varsayımlarını, yönelimlerini ve değerlerini temsil etmektedir. Rekabetçi Değerler Modeli, hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi kültür tiplerinden oluşmaktadır.

Hiyerarşi Kültürü; hiyerarşi kültürünün temeli Max Weber'in (1947) çalışmalarına dayanmaktadır. 1960'lı yıllara kadar yönetim literatüründe önemli bir yeri olan hiyerarşik veya bürokratik örgütler istikrarlı, verimli ve tutarlı ürün ve hizmet üretilmesine yardımcı olan aynı zamanda koordinasyon ve kontrolün başarıyla sağlandığı kültürler olarak ön plana çıkmaktadır. Standart kural ve süreçlerin bulunduğu, denetim ve hesap verme mekanizmalarının yoğun bir şekilde kullanıldığı, karar verme yetkisinin kesin sınırlarla çizildiği hiyerarşi kültüründe biçimselleşme ve yapılandırılma başarısının anahtarı olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2017: 34).

Hiyerarşi kültüründe örgüt üyelerinin yaptıkları işler belirli kural ve prosedürler çerçevesinde kontrol edilmektedir. Hiyerarşik örgütlerde örgütün devamını sağlamak önem arz etmekte, liderler örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonlarına örgütün etkinliğini ve verimliliği sağlamak için dikkatle eğilmektedir. Bu bağlamda hiyerarşi kültüründe en çok önem verilen etkililik ölçütleri verimlilik, dakiklik, sorunsuz işleme ve öngörülebilirlik olarak görülmektedir. (Cameron ve Quinn, 2017: 34-41; Eren, 2015: 150).

Pazar Kültürü; 1960'lı yıllarda tüm örgütler rekabetçi bir yapıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu yıllarda popüler olmaya başlayan pazar kültürü hiyerarşi kültüründen büyük oranda farklılıklar göstermektedir. Oliver Williamson (1975) ve Bill Ouchi (1981)'nin çalışmalarını temel alan pazar kültürü, örgütteki pazarlama fonksiyonu ve pazardaki tüketiciler ile eş anlamlı değildir. Pazar gibi işleyen bir örgüt kültürünü ifade eden pazar kültürü örgütün iç çevresinden ziyade dış çevresine yönelmektedir. Pazar kültüründe tüketiciler, tedarikçiler ve örgütün birlikte iş yaptığı tüm işletmelere daha fazla odaklanılmaktadır. Pazar kültürünü benimsemiş örgütlerde iç kontrol, ekonomik piyasa mekanizmaları ve rekabet dinamikleri ile sağlanmakta ve örgütün ana amaçları arasında karlılık, sonuç odaklılık ve pazar payı egemenliği yer almaktadır. Bu amaçların doğal bir sonucu olarak pazar tipi örgütlerde baskın olan değerler rekabetçilik ve üretkenlik olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 35; Doğan, 2012: 129).

Pazar kültürünün temel varsayımları, dış çevrenin saldırgan olduğu ve tüketicilerin seçici davrandığı üzerinedir. Bu yönüyle pazar kültürü örgütlerin rekabetçi yönünü iyileştirmeye vurgu yapmaktadır. Pazar kültürü odaklı örgütlerde yönetimin temel görevinin verimliliği ve karı arttırmak olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda saldırgan bir stratejinin örgütün verimliliğini ve karını arttırdığı varsayılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 36; Doğan, 2012: 129; Eren, 2015: 150). Pazar kültürünün temel varsayımları ve baskın özellikleri göz önünde bulundurulduğunda örgüt liderlerinin kararlı ve başarı odaklı olduğu söylenebilir. Liderler kazanma vurgusunu sıklıkla tekrar ederek örgütü bir arada tutmakta ve aynı zamanda sıkı, zorlayıcı ve emredici bir şekilde örgüt üyelerini yönlendirmektedir (Saxby vd. 2002: 29-30; Cameron ve Quinn, 2017: 37).

Klan Kültürü; aile tipi örgüt yapısına benzerliği sebebiyle klan ismini alan bu kültür, 1960'lı yılların sonu ve 1970'li yılların başında Japon örgütlerini inceleyen bazı araştırmacıların Japon örgüt yapısındaki klan kültürü ile ABD'deki hiyerarşi ve pazar kültürü arasındaki farklılıkları tespit etmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Lincoln, 2003).

Yönetim süreçlerinde esnek bir yapıya ve içsel süreçlere odaklanan klan kültüründe paylaşılan değerler ve amaçlar, katılımcılık ve biz duygusu olarak görülmektedir. Örgütlerin aile gibi görüldüğü bu kültürde takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda klan kültürünün temel varsayımlarından biri olan takım çalışması, örgütün çalışanların katılımıyla yönetilebileceği ve tüketicilerin yönetimin bir parçası olması gerektiğini savunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 37).

Klan kültürünün temel özelliklerinden biri çalışma takımlarının varlığıdır. Çalışma takımlarının varlığı takım başarısının ödüllendirileceğinin bir kanıtı olmakla birlikte, klan ortamında örgüt üyeleri bireysel ve örgütsel performansın artırılması için önerilerde bulunabilmektedir. Bu durumu teşvik etmek amacıyla klan kültüründe kalite çemberleri ve yetki devri yapılabilecek bir çevre yaratılmaktadır. Klan kültürü örgütün en iyi takım çalışması ile yönetilebileceğini, tüketicilerin örgütün bir paydaşı olduğunu ve örgütün insan dostu bir çevre yaratarak işlerini yürütmesi gerektiğini varsaymaktadır. Bu yönüyle klan kültürü örgüt üyelerinin bağlılığını ve sadakatini

arttırmayı amaçlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 37; Erkmen, 2010: 86; Doğan, 2012: 129).

Klan kültürünün aile yapısını sıklıkla vurgulaması liderlerin de birer akıl hocası ve ebeveyn gibi algılanmasını sağlamaktadır. Örgüt liderini bir aile büyüğü olarak gören örgüt üyeleri sadakat ve geleneklere bağlılık duygusuyla örgütü ayakta tutmaktadır.

Adhokrasi Kültürü; iş dünyasının gelişimine paralel olarak örgütler endüstriyel yapıdan bilgi çağına doğru yol almışlardır. Bu durum yeni bir örgütlenme modelinin ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. İngilizce “ad hoc” kelimesinden türeyen adhokrasi, doğaçlama ve plansız anlamına gelmektedir ki bu anlam örgütlerde geçiciliği, uzmanlaşmayı ve dinamikliği simgelemektedir. Adhokrasi kültürü, günümüz yüzyılının örgütsel dünyasını açıklayan çalkantılı ve sürekli değişen bir yapıyı ifade etmektedir. Cameron ve Quinn ‘in oluşturduğu diğer üç kültürden farklı birçok varsayım içeren adhokrasi kültüründe yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıyı getirdiği savunulmaktadır. Bu noktada örgüt yönetiminin temel görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve en üst düzey teknolojik faaliyetleri teşvik etmek olduğunu savunan adhokrasi kültüründe temel amaç yeni ürünler ve hizmetler üretmektir. Başarının yeni ürün ve hizmetleri üretmekle yakalanabileceğine vurgu yapan adhokrasi kültüründe geleceğe dair vizyon yaratma ve disiplinli yaratıcılık kavramları ön plana çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 39).

Değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğiyle ön plana çıkan adhokratik örgütlerin temel görevi kararsızlık, belirsizlik ve fazla bilgi yüklemesi durumunda uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Hiyerarşi ve pazar kültürlerinin aksine merkezi iktidar ve otoritenin bulunmadığı adhokrasi kültüründe iktidar, üzerinde çalışılan işe veya odaklanılan probleme göre kişiden kişiye ya da takımdan takıma iletilmektedir. Bu yönüyle örgüt üyelerini bireyselleştiren, risk almaya ve geleceği tahmin etmeye yönlendiren adhokrasi kültüründe sıklıkla örgütsel yapı ve tasarım değişmektedir. Adhokratik örgütler doğaçlama bir örgüt tasarımının olduğu, unvanların ve görev sorumluluklarının geçici olduğu bir yapıyı temsil etmektedir. Ancak bu yapıyla başarının elde edilebileceğini

öne süren adhokrasi kültüründe dinamizm, yaratıcılık ve girişimcilik ön plana çıkmakla birlikte örgütün temel hedefinin büyüme ve kaynak yaratma olduğu ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri gibi liderlerin de vizyoner, yenilikçi ve risk eğilimli olduğu adhokratik örgütlerde örgütü bir arada tutan değerler yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetlerde en önde olma arzusu ve zorlukların üstesinden gelme isteğidir (Cameron ve Quinn, 2017: 39-41; Erkmen, 2010: 87; Doğan, 2012: 129).

1.6.8. Denison ve Spreitzer'in Örgüt Kültürü Tipleri

Denison ve Spreitzer (1991), örgüt kültürü ve örgütsel gelişim adına dört tip kültürün yer aldığını dile getirmişlerdir. Oluşturmuş oldukları dört kültür tipinin çerçevesini Rekabet Eden Değerler Modeli kapsamında oluşturan yazarlara göre bir örgütte bu kültür tiplerinden herhangi biri daha baskın bir rol üstlenebilmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 1-3). Bu örgüt kültürü tipleri grup kültürü, gelişim kültürü, rasyonel kültür ve hiyerarşi kültürü olarak adlandırılmaktadır.

Grup Kültürü; katılımcılık, ekip çalışması, yetki ve güçlendirme gibi yönetsel konulara önem veren grup kültürünün temel amacı yeni fikirlerin tartışılmasına olanak sağlayan bir çevre yaratmaktır. Bu yönüyle grup birliği ve beraberliğinin artırılmasını amaçlayan grup kültüründe insan kaynağının geliştirilmesine önem verilmektedir. Grup kültüründe ait olma, güven ve katılım ana değerler olarak ön plana çıkmakta ve motivasyon kaynakları olarak bağlılık ve dayanışma vurgulanmaktadır. Grup kültürü liderlerinin katılımcılığa ve destekleyiciliğe eğilimli olması örgüt üyeleriyle liderlerin iletişimini arttırmaktadır. Grup kültüründe temel etkililik kriterleri insan kaynağının gelişimi ve örgüt üyelerinin bağlılığı olarak görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 5; Prajogo ve McDermott, 2005: 1105).

Gelişim Kültürü; esnekliği ve değişimi vurgulayan gelişim kültürünün temel odak noktası örgütün dış çevresidir. Dış çevreye uyumu sıklıkla vurgulayan gelişim kültüründe büyüme, kaynak yaratma ve yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. Gelişim kültürünün bu özelliği, örgüt liderlerinin girişimci ve risk almaya eğilimli olmasına olanak sağlamaktadır. Örgüt liderlerinin temel amaçları arasında yeni kaynaklar elde etme ve örgütün bilinirliğini artırma yer almaktadır. Gelişim kültüründe temel

etkililik kriterleri büyüme ve yeni pazarlar geliştirme olarak görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 5).

Rasyonel Kültür; rasyonel kültürün temel değerleri; verimlilik, performans, örgütsel hedeflerin başarılması, işe odaklanma ve rekabettir. Örgütsel amaçların açık ve net olmasına önem veren bu kültür, örgütün dış çevresini dikkate almaktadır. Motivasyon faktörlerinin rekabet ve başarı olduğu rasyonel kültürde liderler yönlendirici ve hedef odaklıdır. Rasyonel kültürde temel etkililik kriterleri planlama ve üretkenlik olarak görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 6; Prajogo ve McDermott, 2005: 1105).

Hiyerarşi Kültürü; hiyerarşi kültüründe merkeziyetçi bir yapı çerçevesinde kurallar, standartlar ve prosedürlere önem verilmektedir. Örgüt içerisinde iç etkinlik, monotonluk, koordinasyon ve değerlendirme vurgulanan unsurlar arasında yer almaktadır. Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu bir örgütün temel amacı kuralların doğru uygulanmasıdır. Örgüt üyelerinin motivasyon faktörlerinin güvenlik, kurallar ve standartlar olduğu hiyerarşi kültüründe liderler koruyucu ve tedbirlidir. Hiyerarşi kültüründe temel etkililik kriterleri kontrol, durağanlık ve verimlilik olarak görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 6; Prajogo ve McDermott, 2005: 1105).

1.6.9. Schneider Örgüt Kültürü Tipleri

Schneider (1994) tarafından yapılmış çalışmada örgüt kültürü sınıflandırması kontrol kültürü, iş birliği kültürü, rekabet ve yetiştirme kültürü olarak dört alt başlık altında toplanmıştır.

Kontrol Kültürü; kontrol kültürü esnek olmayan hiyerarşik yapının dikkat çektiği ve örgütte başarısızlığın ve güçsüzlüğün kesinlikle kabullenilmediği bir özellik taşımaktadır. Örgütsel amaçlara eylem ve süreçlerin kontrolü yoluyla ulaşılabilmesine odaklanan kontrol kültüründe yöneticiler otorite ve güç sahibi olmayı önemsemektedir. Bürokrasi anlayışının etkin olduğu kontrol kültüründe durağanlığın korunması önem arz etmektedir. Kontrol kültüründe yöneticiler ve örgüt üyeleri değişime direnç göstermektedir ve standartlaşma tercih edilen yapı olarak öne çıkmaktadır (Schneider, 1994: 28; Doğan, 2012: 130).

İş Birliği Kültürü; örgüt üyelerinin bireysel çabalarının ve tecrübelerinin üst düzeyde kullanıldığı, takım çalışmasının teşvik edildiği kültürel bir ortamın bulunduğu iş birliği kültüründe değişim önemsenmektedir. Örgütsel başarının yüksek sinerji ile sağlanacağına odaklanan iş birliği kültüründe örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıkları yüksektir. Örgüt üyelerinin uyum içerisinde çalışabilmesi için uygun bir çalışma ortamı yaratan iş birliği kültüründe üyeler tüm enerjileriyle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir çaba harcarlar (Schneider, 1994: 28; Doğan, 2012: 130).

Rekabet Kültürü; örgütün pazarda en iyi ve en üstün olma çabasının dikkat çektiği rekabet kültüründe mükemmeliyetçilik ön plana çıkmaktadır. Mükemmel bir örgüt olabilmek için örgüt üyelerinin teknik becerilerinin en üst düzeyde kullanıldığı rekabet kültüründe başarı motivasyonu yüksektir. Rekabet kültüründe uzmanlaşma, gelişime açıklık ve esneklik baskın değerler arasında yer almakta iken, örgüt üyeleri çevrelerine şüpheci bir yaklaşımla bakarak analitik davranmaya özen gösterirler (Schneider, 1994: 28).

Yetiştirme Kültürü; insancıl bir yaklaşımın hâkim olduğu yetiştirme kültüründe örgüt üyelerinin gelişimi ve potansiyellerinin etkin kullanımı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi kadar örgüt üyelerinin bireysel amaçlarının da önemsendiği yetiştirme kültüründe çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir ortam yaratılır. Yetişme kültürü örgüt üyelerine bir inançlar ve beklentiler sistemi sunmaktadır. Bu sistem üyelere çok çalışarak kendilerine geliştireceklerine ve başarıya ulaşacaklarına inandırmaktadır (Schneider, 1994: 28).

1.6.10. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Miles ve Snow tarafından ortaya konulan örgüt kültürü sınıflaması koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört alt başlık altında toplanmıştır (Eren, 2006: 156-158; Doğan, 2012: 134).

Koruyucu Kültür; örgütsel başarının mevcut pazarları koruyarak ve düşük risk alarak sağlanacağı inancına dayanan koruyucu kültürde örgütsel faaliyetlerin etkinliği muhafaza edilmeye ve iyileştirilmeye çalışılır. Yenilikten mümkün

olduğunca kaçınan koruyucu kültürde liderler ve yöneticiler risk almaktan kaçınmaktadır (Eren, 2006: 156; Doğan, 2012: 134).

Geliştirici Kültür; örgütsel başarının yenilik yaparak ve risk alarak sağlanacağına inanan geliştirici kültürde yeni pazarlara girme ve yeni fırsatlar arama öne çıkan özellikler olarak dikkat çekmektedir. Geliştirici kültüre sahip bir örgütte liderler ve yöneticiler değişim yaratarak rakiplerini zorlamaya çalışır. Lider ve yöneticilerin yenilikçi, değişimci ve girişimci olduğu geliştirici kültürde gelişme ve büyüme temel değerler arasında yer almaktadır (Eren, 2006: 157; Doğan, 2012: 134).

Analizci Kültür; örgütsel başarının analitik karar süreçleriyle sağlanacağı inancına dayanan analizci kültürde, kararlı ve dengeli bir strateji takip etmenin yanında rakiplerin faaliyetleri de izlenerek mevcut faaliyetlerin etkinliği sürekli olarak geliştirilmeye çalışılır. Koruyucu ve geliştirici kültürün özelliklerinin sentez edildiği bu kültürde liderler ve yöneticiler temkinli, en uygun düzeyde risk alıcı ve rakipleri izleyici özelliğe sahiptir (Eren, 2006: 158; Doğan, 2012: 134).

Tepki Verici Kültür; örgütsel başarının çevresel değişimlere tepki verme yoluyla sağlanacağı inancına dayanan tepki verici kültürde değişimin yarattığı baskılar karşısında etkili stratejiler izlemek temel değerler arasında yer almaktadır. Zorunlu haller dışında risk almayan lider ve yöneticiler, örgütün mevcut pozisyonunu korumaya çalışırlar (Eren, 2006: 158; Doğan, 2012: 134).

1.6.11. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison ve Mishra (1995) tarafından ortaya konulan örgüt kültürü sınıflaması bağlılık, tutarlılık, uyum ve görev kültürü olmak üzere dört alt başlık altında toplanmıştır (Kayworth ve Leidner, 2003: 239; Doğan, 2012: 138).

Bağlılık Kültürü; örgütsel başarının tüm çalışanların katılımıyla sağlanacağına inanan bağlılık kültüründe personellerin güçlendirmesine ve gelişimine odaklanmıştır. Yüksek bağlılığın olduğu kültürlerde psikolojik sahiplenme ve gönüllü katılım yüksek olmakla birlikte sorumlulukta önem arz etmektedir (Kayworth ve Leidner, 2003: 239; Doğan, 2012: 138; Turhan, 2010: 90).

Tutarlılık Kültürü; örgütsel başarının fikir birliği ve örgütsel değerlerin benimsenmesiyle sağlanacağına inanan tutarlılık kültüründe içsel dengeler önem arz etmektedir. Tutarlı kültürler davranışlara, sistemlere ve koordinasyona önem vermektedir (Kayworth ve Leidner, 2003: 239; Doğan, 2012: 138; Turhan, 2010: 90; Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144).

Uyum Kültürü; örgütsel başarının değişime uyum sağlama ve örgütsel öğrenme ile sağlanacağına inanan uyum kültüründe müşteri odaklılık temel değer olarak ön plana çıkmaktadır. Uyum kültüründe örgütlerin dış çevreye karşı uyum becerileri önem arz etmektedir (Doğan, 2012: 138; Turhan, 2010: 90; Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144).

Görev Kültürü; örgütsel başarının vizyon, misyon ve stratejilerin açıkça belirlenmesiyle sağlanacağına inanan görev kültüründe örgütün temel amacı durağanlığı vurgulamaktadır (Doğan, 2012: 138; Erkmen, 2010: 90).

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER SINIFLANDIRMALAR

Hiç şüphesiz ki geçmişten günümüze çokça örgüt kültürü sınıflandırması yapılmıştır. Bir önceki bölümde literatürde en çok yer bulan örgüt kültürü sınıflandırmalarına ve modellerine yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü ile ilgili diğer sınıflandırmalara yer verilecektir.

Pheysey (1993), Harrison (1972) ve Handy (1985)'nin kültür sınıflandırmalarına temel alarak örgüt kültürlerini rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört boyutta toplamıştır. Genellikle küçük işletmelerde gözlemlenen rol kültüründe hiyerarşi ve otorite baskın özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Klasik bürokrasiler olarak adlandırılan rol kültüründeki örgütlerde iş tanımları ve roller önceden belirlenmiştir. Uzmanlaşmanın ve kişisel sorumluluğun ön planda olduğu başarı kültüründe ise esnek yapılanma ve amaçların gerçekleşmesi baskın özellikler olarak görülmektedir. Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı güç kültüründe ise oldukça otoriter bir yönetim anlayışı mevcut olmakla birlikte dikey iletişim ve denetim baskın özellikler

olarak gözlemlenmektedir. Tüm örgüt üyelerinin değerli olarak görüldüğü destek kültüründe ise etkili iletişim, güven ve kararlara katılım gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Pheysey, 1993: 15-18; Şişman, 2014: 143-144).

Quinn ve McGrath (1985) ise örgüt kültürlerini rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmıştır. Mantıksal yargılamanın esas olduğu rasyonel kültürde performans değişkenleri verimlilik ve etkililik olarak öne çıkmaktadır. Amaçlarda esnekliğin söz konusu olduğu gelişmeci kültürde ise performans ölçütleri gelişim ve kaynak sağlama olarak değerlendirilirken bir diğer örgüt kültürü tipi olan uzlaşmacı kültürde ise temel amaç örgüt üyelerinin birlikteliğini sağlayarak olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Performans ölçütünün örgüt üyelerinin motivasyonu olduğu uzlaşmacı kültürde örgütün sürdürülebilirliği önem taşımaktadır. Kuralların egemen olduğu hiyerarşik kültürde performans ölçütleri istikrar ve kontrol olarak belirlenmiştir (Şişman, 2014: 144; Doğan, 2012: 128).

Örgüt kültürünü beş farklı şekilde inceleyen Toyohiro Kono'ya göre örgütler canlı kültür, lider eksenli kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli kültür olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel başarının paylaşılan değerler, esnek ilişkiler ve belirgin amaçlar vasıtasıyla sağlanacağını varsayan canlı kültürde örgüt üyelerinin gelişimine önem verilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların örgütü bir aile gibi gördüğü bu yapıda ortak değerler, amaç ve hedefler örgüt üyelerinin katılımıyla belirlenmektedir. Yatay iletişimin egemen olduğu bu kültürde verimliliğin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel başarının liderlikle sağlanacağını varsayan lider eksenli kültürde örgüt üyelerinin lidere sadık olduğu görülmektedir. Örgüt liderine sonsuz güven duyan örgüt üyeleri liderlerinin takipçisi olarak davranış kalıpları geliştirmektedir. Bürokratik kural, norm ve ilişkilerin baskın olduğu bürokratik kültürde ise örgüt üyeleri risk almaktan kaçınmakta ve sadece yaptığı işe odaklanmaktadır. Kapalı sistem anlayışını benimseyen durağan kültürde değişime karşı duyarsızlık hâkimdir. İşlerin geleneksel şekilde yapıldığı bu kültürde bilgi örgütün içinden elde edilmektedir. Örgütsel başarının güçlü liderlikle sağlanacağı

prensibini benimseyen güçlü lider eksenli kültürlerde tüm yetki ve inisiyatif lidere aittir (Doğan, 2012: 133; Terzi, 2000: 87-88).

Örgüt kültürü literatürüne önemli katkıları olan Hofstede (1980) yapmış olduğu çok uluslu bir araştırmada örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların toplum kültüründen fazlasıyla etkilendiğini öne sürmüş ve başlangıçta dört boyutlu kültürel bir yapı ortaya koymuş ve sonrasında ise bu dört boyuta bir boyut daha eklemiştir. Güç aralığının (mesafesinin) yoğun olduğu kültürel yapılarda statü farklılıkları ve merkezîyetçi yapı ön plana çıkarken güç aralığının az olduğu kültürel yapılarda ise yeteneğe bağlı uzmanlık söz konusudur. Bireyciliğin yoğun olduğu toplumlarda ve örgütlerde birey öncelikle kendi çıkarlarını dikkate alırken örgütsel yapıda ise bireyin performansını teşvik edici uygulamalar dikkat çekmektedir. Toplumculuğun yoğun olarak gözlemlendiği toplum ve örgütlerde ise grup başarısı gibi kolektif değerler ön plandayken örgütler üyeleri arasında biz bilinci hâkimdir. Belirsizlikten kaçınmanın yoğun olarak görüldüğü toplumlarda ve örgütlerde risk almaktan kaçınılmakta ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık görülmektedir. Belirsizlikten yoğun olarak kaçınan örgütler durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerdir. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ve örgütlerde ise belirsizlik yaşamın bir parçası olarak görülmektedir. Belirsizliği esnek planlar hazırlayarak aşmaya çalışan örgütlerde yaratıcılık baskın bir değer olarak ön plana çıkmaktadır. Erkeklik özelliği gösteren toplumlarda ve örgütlerde başarı, güç, hırs, para gibi değerler baskın olarak gözlemlenmekteyken dişilik özelliği gösteren toplum ve örgütlerde ise katılım, dayanışma, arkadaşlık, iletişim gibi değerler ön plana çıkmaktadır. Hofstede bu dört boyuta ek olarak kendisine yöneltilen eleştiriler neticesinde doğru sentezini temsilen uzun dönemli planlama boyutunu ortaya çıkarmış ve başlangıçta bu boyutu “Konfüçyüs dinamizmi” olarak adlandırmıştır. Uzun dönemli planlamanın yoğun olduğu toplumlarda ve örgütlerde gelecek kaygısı güdülerek ileriye yönelik bir plan yapılırken geçmiş ve şimdiyle ilgilenen toplumlarda ve örgütlerde ise kısa dönemli planlamalar yapılmaktadır (Hofstede, 1980: 92; Terzi, 2000: 69-76; Sargut, 2001: 120-123; Erkmen, 2010: 71-72).

Çalışmanın bir önceki bölümünde ve bu bölümde anlatılan örgüt kültürü sınıflandırmaları dışında yakın tarihlerde ortaya konulmuş birkaç sınıflandırma daha literatürde yer almaktadır. Vries ve Miller (1986) yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünü karizmatik kültür, paranoid kültür, sakınma kültürü, ihtiyatlılık kültürü ve bürokratik kültür olarak beş boyutta incelerken Kilmann (1987) örgüt kültürünü bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak iki boyutta incelemiştir. Byars (1987) ise örgüt kültürünü etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür, sistematik kültür olarak dört boyutta ele almıştır. Yakın tarihte Goffee ve Jones (1996) tarafından yapılan sınıflandırmada ise örgütler komün kültürü, bölünmüş kültür, şebeke kültürü ve paralı asker kültürü olarak incelenmiştir (Altay, 2005: 206-207; Doğan, 2012: 132-135; Şeşen, 2015: 613-614; Eren, 2015: 146-151).

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Örgüt kültürü uzun bir zaman içinde oluşan ve örgüt üyelerinin sürekli olarak korumaya çalıştıkları bir yapıyı temsil etmektedir. Örgüt kültürünün varlığı resmi ya da resmi olmayan şekilde örgüt üyeleri tarafından hissedilmekte ve örgüt üyelerinin davranışlarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Ancak zamanla örgütsel yaşamdaki değişimler örgüt kültürünün değişimini gerektirebilir. Dünya ekonomilerinin endüstri ekonomisinden bilgi ekonomisine geçişi örgütsel yaşamdaki değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgütsel yaşamdaki hızlı ve kaotik değişimler karşısında dönün örgüt kültürleri örgütsel başarıyı sağlamaktan ziyade başarıyı engellemektedir (Şeşen, 2015: 601; Cameron ve Quinn, 1999: 5-6).

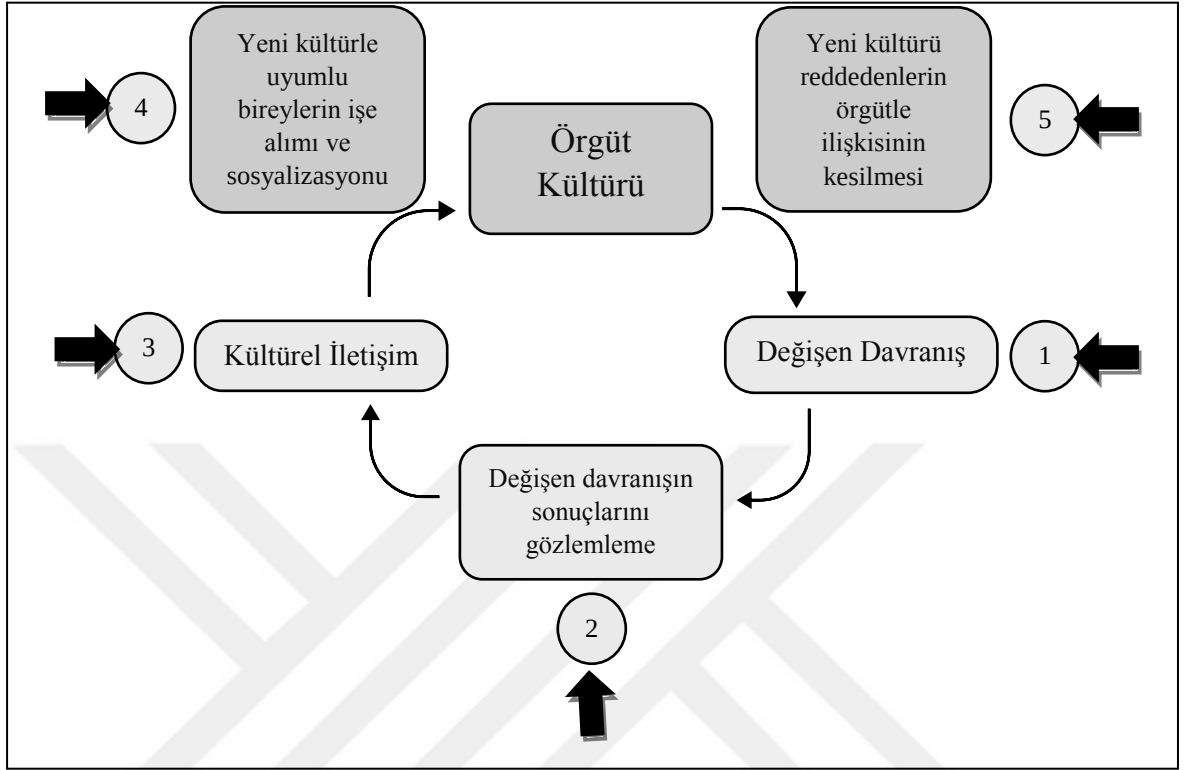
Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ilişkide olduğu çevreyle uyumuna bağlı olmakla birlikte örgütler zamanla çevreyle uyumlarının bozulması sebebiyle kültürlerini değiştirmek zorunda kalmaktadır. Fakat uzun bir zaman diliminde oluşan örgüt kültürünü değiştirmek çoğu zaman kültürü baştan inşa etmekten daha zor olmaktadır. Örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olayları algılayışları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olması değişimi zor bir hale getirmektedir. Örgüt üyeleri belirsizlik ve pozisyon kaybetme korkusu gibi sebeplerle çoğu zaman kültürel değişime karşı çıkabilmektedir. Örgüt üyelerinin değişime karşı gösterdikleri direnç bazen o kadar kuvvetli olmaktadır ki bu durum örgütün değişiminden vazgeçmesine

ya da mevcut üyelerin bir kısmının işten ayrılmasına sebebiyet vermektedir (Şeşen, 2015: 601-602; Ke ve Wei, 2008: 209).

Bir örgütün kültür değişimi ihtiyacı birçok sebepten kaynaklanabilmektedir. Bunlardan biri örgütün üst yönetiminin değişimidir. Kriz ve kaos döneminde örgütler bu durumları atlatabilmek için üst yönetimi değiştirebilmektedir. Yeni üst yönetim genellikle örgütün felsefesini, normlarını ve davranış kalıplarını değiştirerek radikal bir değişim yaratabilmektedir. Örgüt kültürünün değişim sebeplerinden birisi de şirket birleşmeleri olmaktadır. Örgütler rekabet şartlarını iyileştirmek bağlamında çeşitli stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Özellikle var olan iki işletmenin yeni bir yapıda birleşmesi ya da bir işletmenin diğerini satın alması büyük çaplı bir kültürel değişimi beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürünün değişimini gerektiren bir diğer durum örgüt içerisinde çalışan yabancı istihdamın artmasıdır. Yabancı bir ortakla yapılan anlaşmalar sonucunda örgütler yeni pazarlara girebilmek için farklı yeteneklere sahip yabancı istihdamı bünyesine katarak büyümeyi isteyebilir. Bu durum beraberinde örgüt kültürünün değişimine yol açmaktadır. Örgütün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için yabancı iş gücüyle mevcut iş gücünün kültürel uyumunun sağlanması gerekmektedir (Şeşen, 2015: 602-603).

Örgüt kültürünü değiştirmek isteyen örgüt liderleri ve yöneticilerinin bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Örgütün çekirdek değerleri ve temel varsayımları örgütsel sistemin ve yapının temelini oluşturmaktadır. Örgütsel kültürün değişimini sağlamak isteyen örgüt liderleri öncelikle çekirdek değerler, örgütsel yapı ve bunlarla ilişkili diğer unsurlar arasındaki ilişkiyi incelemek durumundadır (Denison ve Spreitzer, 1991: 2). Örgüt kültürünün değişimi ile ilgili bir model Şekil 3'de gösterilmektedir. Bu modeldeki numaralar, örgüt liderlerinin ve yöneticilerin yapabileceği faaliyetleri göstermektedir. Modele göre 1, 2 ve 3 numaralı faaliyetler mevcut örgüt üyelerinin yeni değerlere uyumunu sağlamak amacıyla yapılırken, 4 ve 5 numaralı faaliyetler yeni örgüt üyelerinin sosyalizasyonunu sağlamak ve yeni örgüt kültürünü reddedenlerin örgütle bağıni kesmeyi içermektedir.

Şekil 3: Örgüt Kültürünün Değişimi



Kaynak: Nelson ve Quick (1997: 492)

Bu modele göre ilk eylem örgüt içindeki davranışları değiştirmektir. Ancak bir örgütte davranışlar değişse de örgüt kültürünün değişmesi çok mümkün olmamaktadır. Örgüt kültürünün yalnızca görünen yüzünü temsil eden davranışlar oldukça yüzeysel olmakla birlikte bir örgütün kültürü çok daha derinlerde gizli kalmaktadır. Örgütün saklı yüzünü temsil eden norm ve varsayımlar değiştirilmediği sürece örgüt kültürünün değişiminden bahsetmek olanaksızdır. Bu durumda örgüt yöneticilerinin ve liderlerinin modeldeki ikinci aşamaya geçerek değişen davranış sonuçlarını gözlemlemesi ve örgüt üyelerinin yeni değerleri benimseyip benimsemediklerini tespit etmesi gerekmektedir. Modelin üçüncü aşamasında kültürel iletişim önem kazanmaktadır. Örgüt yöneticileri ve liderleri değişen değerleri örgüt üyelerine benimsetmek amacıyla örgütle ilgili yeni değerleri vurgulayan hikâye, törenler ve semboller oluşturarak çok kaynaklı bir iletişim modeli kurmak zorundadır. Burada önemli bir husus örgüt yöneticilerinin yeni değerleri uygulamaları ve bu konuda ısrarcı olmalarıdır. Eğer yeni değerler konusunda ısrarcı

olunmazsa kültürel dönüşümün gerçekleşmesi imkânsız bir hale gelebilmektedir. Modelin son iki aşaması mevcut örgüt üyelerinin değişiminden ziyade örgüte yeni katılacak bireylerin durumunu içermektedir. Öncelikli olarak örgüt, işe alım süreçlerini yeni değerlere uygun bir şekilde tekrar tasarlamalıdır. Bu durumda örgüte yeni alınacak bireyleri, yeni kültürel değerlerle uyumlu olacaktır. Son aşamada ise örgütün yeni kültürel değerlere direnç gösteren ve değişimi kabullenmeyen üyelerle yollarını ayırması gerekmektedir (Şeşen, 2015: 603-604).

Örgüt kültürünün değişim sürecinde unutulmaması gereken hususlardan biri değişimin zaman alıcı bir süreç olduğudur. Ayrıca bu süreçte değişime direnç gösterilmesi doğal karşılanmalı ve örgüt üyelerine zaman tanınmalıdır. Örgüt kültürünün katı yapısı ve kendini sürekli olarak koruma altında tutması değişimi zorlaştıran faktörler arasında yer almaktadır. Değişen çevre şartlarına uyum sağlamak amacıyla kültürünü değiştirmek isteyen örgütlerin bu durumu katılımcı bir anlayışla gerçekleştirmesi gerekmektedir.

1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel davranış alanının en önemli konularından biri olan örgüt kültürü zamanla birçok bilim dalı tarafından araştırılan bir konu haline gelmiş ve çalışmalarda bağımsız, bağımlı, aracı ve düzenleyici değişken olarak kendine yer edinmiştir. Örgüt kültürünün örgüt içerisinde birçok konuyla ilişkisi ve etkileşimi olması konunun hem yerli literatürde hem de yabancı literatürde önem kazanmasını sağlamıştır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra önem kazanmaya başlayan örgüt kültürü çalışmaları yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Aşağıda Tablo 5’de örgüt kültürü ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

Tablo 5: Örgüt Kültürü ile İlgili Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Gümüş	2019	Yazar, kalite kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ölçmek için Eskişehir Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerde çalışan işgörenlere açık ve kapalı uçlu sorular yönelmiştir. Araştırma sonucunda; - Örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü ve kalite kültürünün boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.
Tekeler	2019	Yazar, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri perspektifinden değerlendirerek şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgüt kültürü alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir, - Devam bağlılığı ile güç kültürü ve rol kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Gökalp	2019	Yazar, liderlik türlerinin performans üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde örgüt kültürünün aracı rolünü ölçtüğü çalışmasını uçuş okulları öğrencileri ve eğitimcileri üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Liderlik türlerinin performans üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir, - Örgüt kültürünün performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir, - Liderlik türlerinin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve örgüt kültürünün liderlik türleri ile performans üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır.

Çimen ve Karadağ	2019	Yazarlar, ruhsal liderlik, örgüt kültürü algısı, örgütsel sessizlik algısı ve okul akademik başarısı arasındaki ilişkiyi liselerde görev yapan 457 öğretmen üzerinden değerlendirerek şu sonuçlara ulaşmıştır; - Ruhsal liderlik örgüt kültürünü pozitif yönde etkilerken, örgütsel sessizliği etkilememektedir, -Örgüt kültürü okulun akademik başarısını ifade eden bir boyutu pozitif etkilerken diğer boyutu negatif etkilemektedir, - Örgüt kültürü örgütsel sessizliği etkilememekte ve örgütsel sessizlikte akademik başarıyı etkilememektedir.
Sancoko vd.	2019	Yazarlar, örgüt kültürü ve ruhsal zekânın işgören performansı üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracı rolünü 128 işgören üzerinden ölçümlemiş ve şu sonuçları ulaşmıştır; - Örgüt kültürü ve ruhsal zekâ işgören performansı ve duygusal zekâyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir, - Duygusal zekâ çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemekte ve örgüt kültürü ve ruhsal zekânın işgören performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.
Gonzalez vd.	2019	Yazarlar, otellerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, örgüt kültürü, kurum itibarı ve performans ilişkisini ölçümledikleri çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarını etkilemektedir, - Otel işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının varlığı işgören ve müşteriler perspektifinden değerlendirildiğinde kurum itibarını arttırmakta ve kurumsal sosyal sorumluluk ile kurum itibarının artması işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Duong ve Swierczek	2019	Yazarlar, üst yönetim takımının ve örgüt kültürünün ürün ve hizmet süreç inovasyonuna etkisini Vietnam bankalarında değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Üst yönetim takımının kalitesi ve örgüt kültürü ürün ve hizmet süreç inovasyonunu pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir, - Örgüt kültürünün tüm alt boyutları (öğrenme kabiliyeti, risk alma, bağlılık, örgütsel otonomi, yenilik becerisi) ürün ve hizmet süreç inovasyonunu arttırmaktadır.
Ertuş	2019	Yazar, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün çalışılan birime göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla 246 işgörene anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü, bürokratik, toplumcu ve yenilikçi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır, - İşgörenlerin bürokratik kültür algıları daha yüksektir, - Çalışılan birime göre örgüt kültürü algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
Uludağ vd.	2019	Yazarlar, eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve algıladıkları örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Ordu ilinde görev yapan 511 eğitim çalışanına anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda örgüt kültürü algısı da yüksek olmaktadır, - Örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet bilgi paylaşımını etkilemektedir, - Örgüt kültürü, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgi paylaşımı arasında tam aracı rol üstlenmektedir.

Mete	2018	Yazar, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisini savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 315 işgöreni üzerinde ölçümlemiştir. Yapısal eşitlik modelinden yararlanılan bu araştırmanın sonucunda; - Genel olarak örgüt kültürünün diğer değişkenleri etkilediği saptanmıştır, - Örgüt kültürünün diğer değişkenleri üzerindeki etkilerinin işgörenlerin inovatif çalışma davranışlarını arttırdığı gözlemlenmiştir
Saad ve Abbas	2018	Yazarlar, örgüt kültürünün iş performansı üzerindeki etkisini Suudi Arabistan kamu sektörü çalışanları üzerinden ölçümlemiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü ile iş performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir, - Örgüt kültürü alt boyutlarından değişim yönetimi, hedeflere ulaşma, takım çalışması koordinasyonu ve kültürel güçlülük iş performansını olumlu yönde etkilerken müşteri odaklılık iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
Çetin ve Topaloğlu	2018	Yazarlar, otel işletmelerinde Cameron- Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisini ölçmek amacıyla Muğla'da yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerine anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Adhokrasi ve klan örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki tespit edilirken, bürokrasi örgüt kültürü tipi ile yenilikçilik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir, - Pazar örgüt kültürü tipi ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kaymaz	2018	Yazar, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini 774 kamu çalışanı üzerinden değerlendirmiştir. Örgüt kültürü ölçüm aracı olarak Pheysey' in sınıflandırmasından yararlanan yazar şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür, - Başarı ve destek kültürü iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, rol kültürünün iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Üstün	2018	Yazar, yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü Aksaray ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Yetenek yönetimi örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir, - Yetenek yönetimi örgütsel sinizm etkileşiminde örgüt kültürü düzenleyici rol üstlenmektedir.
Korkmaz Çevik	ve 2017	Yazarlar, örgüt kültürü ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 525 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü ile yabancılaşma arasında negatif orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir, - Katılımcıların örgüt kültürü algısının en yüksek olduğu örgüt kültürü tipi görev kültürü iken algının en düşük olduğu örgüt kültürü tipi bürokrasidir, - Örgüt kültürü yabancılaşmanın önemli bir yordayıcısı olarak değerlendirilmiştir.

Jogaratanam	2017	Yazar, restoran endüstrisinde örgüt kültürünün pazar odaklılığı ve işletme performansını nasıl etkilediğini ölçtüğü araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Destekleyici ve yenilikçi kültür tipleri işletme performansını doğrudan etkilemektedir, - Pazar odaklılık yenilikçi örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.
Köse	2017	Yazar, Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinde görev yapan 647 öğretim elemanının örgüt kültürü algısı ile akademik performans ilişkisini ölçtüğü araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretim elemanlarının algıladığı örgüt kültürü tipleri; yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olarak tanımlanmaktadır, - Yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür ile akademik performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır, - Örgüt kültürü tipleri akademik performanstaki değişimi açıklamaktadır, - Rekabetçi kültür akademik performansın önemli bir yordayıcısı olarak değerlendirilmektedir.
Nikpour	2017	Yazar, İran'da eğitim ofisinde görev yapan 190 işgören üzerinden gerçekleştirdiği araştırmasında örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü tespit etmeye çalışmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü örgütsel performans üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olmamakla birlikte örgütsel bağlılığın aracı rol üstlenmesiyle dolaylı yünden örgütsel performansı etkilemektedir.

Çetin	2017	Yazar, örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini Muğla'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Adhokrasi kültürü süreç yeniliği, hizmet yeniliği ve yenilikçilik üzerinde etkiliyken, klan kültürü süreç yeniliği ve yenilikçilik üzerinde etkilidir, - Pazar kültürü süreç yeniliği ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahipken, hiyerarşi kültürü ürün yeniliği ve yenilikçilik ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
Shahzad vd.	2017	Örgüt kültürü ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi Pakistan'da bulunan yazılım firmaları üzerinden değerlendiren yazarlar şu sonuçlara ulaşmıştır; - Inovasyon performansı örgüt kültüründen etkilenmektedir, - Esneklik, değişim desteği ve örgüt iklimi inovasyon performansı için belirleyici unsurlardır.
Çıraklı vd.	2017	Örgüt kültürü algısını Yozgat ilinde yer alan hastanelerde çalışan sağlık personelleri üzerinden değerlendiren yazarlar şu sonuçlara ulaşmıştır; - Devlet hastanelerinde hiyerarşi örgüt kültürü yaygın olarak algılanmaktadır, - Özel hastanelerde ise klan, hiyerarşi ve adhokrasi kültürünün birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir.

Gochhayat vd.	2017	Yazarlar, örgüt kültürünün örgütsel verimlilik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolünü ölçmek amacıyla Hindistan'daki teknik okullar ve yönetim okullarından veri toplamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel verimlilik örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır, - Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin örgütsel verimliliği daha yüksek olmaktadır, - Örgütsel iletişim örgüt kültürünün örgütsel verimlilik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.
Bavik	2016	Yazar, ağırlama endüstrisinin diğer endüstrilerden farklı olduğunu savunarak yeni bir örgüt kültürü ölçeği geliştirmeyi amaçladığı çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Ağırlama endüstrisi için en önemli örgüt kültürü ögesi dayanışmadır, - Geliştirilen ölçekte öne çıkan boyutlar; dayanışma düzeyi, sosyal motivasyon, misafir odaklılık, inovasyon, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışma normlarıdır.
Kao vd.	2016	Yazarlar, çalışmalarında müşteri hazzını örgüt kültürü perspektifinden değerlendirmiş ve 13 otel yöneticisiyle mülakat yaparak müşteri hazzı için teorik bir çerçeve çizmişlerdir. Örgüt kültürünün iç yüzünü anlamanın müşteri hazzını oluşturabilmenin önemli bir koşulu olduğunu ifade eden yazarlar çalışmalarında örgüt kültürünün temel unsurlarıyla ilgili çıkarımlar da yapmıştır

Aktemur	2016	Yazar, yöneticilerin liderlik tarzlarının işgörenlerin duygusal zekâlarına ve algıladıkları örgüt kültürüne etkisini incelediği çalışmasını İstanbul'da yer alan özel bir eğitim kurumunda görev yapan 103 yönetici ve öğretmen üzerinde uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Güçlendirici liderlik ile duygusal zekâ ve alt boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir, - Güçlendirici liderlik ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir.
Engin	2016	Yazar, örgüt kültürünün yönetici karar verme sürecindeki etkisini ölçmek amacıyla 119 orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü ve yönetici karar verme süreci arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve örgüt kültürünün yönetici karar verme süreci üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.
Ulutürk	2016	Yazar, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla 201 banka çalışanına anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir, - Gelir, yaş düzeyi, eğitim durumu ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.
Özkan	2016	Yazar, örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisini Giresun Belediyesi'nde görev yapan 277 taşeron ve kadrolu personel üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir, - Taşeron personellerin kadrolu personellere göre örgüt kültürü algısı, örgütsel iletişim algısı ve iş tatmini daha düşük olarak görülmüştür.

Kantarcioğlu	2016	Yazar, örgüt kültürü ile örgütsel sinizm ilişkisini Ermeni Azınlık okullarında görev yapan 191 sınıf ve branş öğretmeni üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretmenlerin örgüt kültürü algısı sırasıyla; görev kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü yönünde gerçekleşmiştir, - Destek kültürü ve başarı kültürü örgütsel sinizmi azaltmaktadır
Bolat vd.	2016	Yazarlar, hizmetkâr liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ölçümledikleri çalışmalarını Eskişehir ve Balıkesir'de faaliyet gösteren iki fabrikanın 526 işgöreni üzerinden gerçekleştirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Hizmetkâr liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir, - Klan kültürü hizmetkâr liderlik ile psikolojik güçlendirme ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.
Özgüner	2016	Yazar, örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisini Bozok Üniversitesi'nde görev yapan 163 öğretim elemanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları orta düzeyde iken tükenmişlik algıları düşük düzeyde gözlemlenmiştir, - Takım uyumu, yetenek geliştirme ve öğrenen organizasyon algılarının baskın olduğu örgütlerde tükenmişlik düzeyleri oldukça düşüktür.

Lara ve Ding	2016	Yazarlar, örgüt kültürünün ve iş yeri ilişki kalitesinin dış kaynaklı eleman tedariki başarısı üzerindeki etkisini otel işletmeleri perspektifinden değerlendirerek İspanya'da yer alan 14 otel işletmesinde görev yapan 215 işgörenden veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Klan ve adhokrasi kültürleri ilişkisel çatışmayı azaltmakta ve belirgin bir şekilde güveni arttırmaktadır, - Güven ve ilişkisel çatışma müşteri odaklı davranışlarla doğrudan ilişkilidir.
Belias vd.	2015	Yazarlar, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini Yunan bankaları işgörenleri üzerinden değerlendirmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır; - Yunan bankaları işgörenlerinin mevcut örgüt kültürü algıları ile tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır, - Örgüt kültürü kısmi olarak iş tatminini açıklamaktadır, - Adhokrasi ve pazar kültürü algısı yüksek işgörenlerin iş tatmin düzeyleri maaşlarından ötürü düşüken, hiyerarşi kültüründe işgörenlerin maaşları yüksek olsa dahi iş tatmin düzeyleri düşük olmaktadır.
Iljins vd.	2015	Yazarlar, değişim sürecinde örgüt kültürünün örgüt iklimi üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü değişim sürecinde örgüt iklimi üzerinde etkiye sahiptir, - Kararlılık, ödül sistemi, iş tatmini, takım uyumu, personel güçlendirme, temel değerler ve katılım örgüt iklimini etkilemektedir.

Gün	2015	Yazar, örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi konulu çalışmasını Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinden gerçekleştirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Otel işletmeleri işgörenlerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algıları yüksektir, - Destekleyici örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilemekteyken, bürokratik örgüt kültürü kariyer yönetim sistemi uygulamalarını pozitif yönde etkilememektedir.
Özdemir	2015	Yazarın rekabet eden değerler modeli kapsamında kamu kurumunda örgüt kültürü incelemesi yaptığı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır; - Araştırma yapılan kurumda baskın bir örgüt kültürü tipine rastlanmamıştır, - Kurumun bir örgüt kültürünün oluşmaması kurum müdürünün sık bir şekilde değişmesinden kaynaklanmaktadır.
Aktaş ve Şimşek	2014	Yazarlar, örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi ölçümledikleri çalışmalarını İstanbul'da faaliyet gösteren üç farklı özel hastaneden çalışan 102 hemşire üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Klan ve adhokrasi kültürüyle savunmacı sessizlik arasında negatif ilişki bulunmaktadır, - Hiyerarşi kültürüyle savunmacı ve kabullenici sessizlik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Sünnetçioğlu vd.	2014	Yazarlar, algılanan örgüt kültürü tipinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 316 işgören üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Beş yıldızlı zincir otel işletmeleri işgörenlerinin topluluksal kültür algılaması dört yıldızlı bağımsız otel işletmelerine göre daha yüksek olarak belirlenmiştir, - Örgüt kültürü bileşenlerinden dayanışma faktörünün sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Gürdoğan ve Yavuz	2013	Yazarlar, örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimini Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ve havayolu işletmeleri işgörenleri üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü liderlik davranışları tarafından açıklanmaktadır, - Klan kültürü liderlik davranışları boyutları bakımından en yüksek düzeyde açıklanan örgüt kültürü tipidir.
Şahin	2012	Yazar, örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi Marmara Bölgesi'nde yer alan otel işletmeleri üzerinden değerlendirerek şu sonuçlara ulaşmıştır;- Örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir, - Beş yıldızlı otel işletmelerinin entelektüel sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Görmen	2012	Yazar, örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini iki sağlık kurumu, bir kamu kuruluşu, bir fabrika ve bir üniversite dekanlığından elde ettiği 372 soru formu üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü algısının en yüksek olduğu kültür tipi hiyerarşi kültürü iken algının en düşük olduğu kültür tipi açıklık kültürüdür, - Örgütsel sinizm algısının en yüksek olduğu sinizm boyutu bilişsel sinizm iken, duyuşsal ve davranışsal sinizm algılarının düşük olduğu gözlemlenmiştir, - Bilişsel sinizm, klan ve destekleyicilik kültürüyle negatif bir ilişki içerisindeyken, hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri arttıkça, duyuşsal sinizm azalmaktadır. Örgüt içindeki kuralcılık, hiyerarşi, klan, destekleyicilik ve açıklık eğilimleri arttıkça, davranışsal sinizm azalmaktadır.
Ebrahimpour vd.	2011	Yazarlar, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçtükleri çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgüt kültürü davranışsal faktörler ve yapısal faktörler olarak iki alt boyutta değerlendirilmiş; her iki boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Gregory vd.	2009	Yazarlar, örgüt kültürü ve verimlilik ilişkisini değerler, tutumlar ve örgütsel çıktılar bağlamında değerlendirmiş ve çalışmayı sağlık kuruluşları perspektifinde değerlendirerek şu sonuçlara ulaşmıştır; - Grup kültürü ile hasta tatmini arasında doğrudan etkileşim tespit edilmiş ve grup kültürü ile dengeli kültür hasta tatminini açıklayabilmektedir, - Örgüt kültürü ile verimlilik ilişkisinde hasta tatmini aracı rol üstlenmektedir.
Jaskyte	2004	Yazar, dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini kar amacı gütmeyen örgütler üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Dönüşümsel liderlik, örgütsel değerler ve kültürel görüş birliği arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir, - Örgüt kültürü, dönüşümsel liderlik ve yenilikçilik arasında ilişkiler gözlemlenmiş ve bu durumun kar amacı gütmeyen örgütler için önemine vurgu yapılmıştır.
Denison vd.	2004	Yazarlar, örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik ilişkisini Asya ülkeleri üzerinden değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Asya ülkelerinde örgüt kültürü ile örgütsel verimlilik arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki söz konusudur
Ogbonna ve Harris	2000	Yazarlar, liderlik tipi, örgüt kültürü ve performans ilişkisini İngiltere'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Liderlik tipi ile performans ilişkisinde örgüt kültürü aracı rol üstlenmektedir.

Denison ve Mishra	1995	Yazarlar, örgüt kültürü ve verimlilik ilişkisini bir teori ortaya koymak amacıyla değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve görev bir kültür davranışı olarak performansı ve satış rakamlarını etkilemektedir, - Örgüt kültürü ölçülebilir bir kavramdır ve önemli bir örgütsel çıktı olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili yukarıda verilen çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların çoğunlukla konaklama işletmelerinde ve eğitim kurumlarında yapıldığı, ayrıca bankalar, hizmet işletmeleri, kamu kesimi gibi yapısal olarak da farklılıklar arz eden sektörlerde gerçekleştirildiği, az da olsa kuramsal çalışmaların olduğu; genellikle ise nicel araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün birçok farklı açıdan ele alındığı ve örgütsel davranışın çokça değişkeniyle ilişkisinin araştırıldığı, ilaveten örgüt kültürünün işgörenler ve yöneticiler açısından nasıl algılandığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel davranışın birçok değişkenini önemli ölçüde etkilediği ve hem işgören davranışlarını hem de örgütsel performansı etkilediği görülmektedir. Özellikle son yıllarda örgüt kültürünün örgütsel verimlilik, inovasyon performansı, yenilikçilik, örgütsel performans, akademik performans, örgütsel sinizm, iş tatmini, liderlik ve örgütsel sessizlik ile ilişkisini ve etkileşimini ölçen çalışmalara rastlamak mümkündür. Örgüt kültürünün örgütsel performansı, inovasyon performansını ve akademik performansı etkilediği ve bu etkinin genel olarak pozitif yönde olduğu yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar arasındadır. Yapılan çalışmalarda yazarların genel olarak Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabet eden değerler modelinin temel aldığı görülmektedir. Bu modelin temel alındığı çalışmaların birinde otel işletmelerinde örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisi değerlendirilmiş, klan ve adhokrasi kültür tiplerinin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği, bürokrasi kültür tipinin yenilikçiliği negatif etkilediği, pazar tipinin ise yenilikçiliği etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir çalışmada ise adhokrasi kültürünün süreç yeniliği, hizmet yeniliği ve yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, klan kültürünün ise süreç

yeniliği ve yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ayrıca pazar kültürünün süreç yeniliği üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu hiyerarşi kültürünün ise ürün yeniliği ve yenilikçilik üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine otel işletmeleri işgörenlerinin örneklem olarak ele alındığı başka bir çalışmada örgüt kültürü ve iş yeri ilişki kalitesi ilişkisi araştırılmış ve klan ve adhokrasi kültürlerinin ilişkisel çatışmayı azalttığı ve örgütsel güveni arttırdığı sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık araştırılan konulardan biri de örgüt kültürü ve performans ilişkisidir. Çalışmalar örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Araştırmalarda destekleyici, yenilikçi ve rekabetçi kültür tiplerinin işletme performansı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün iş tatmini ile olan ilişkisini ölçen çalışmalara literatürde sıkça rastlamak mümkündür. Çalışmalarda örgüt kültürünün iş tatminini etkilediği, iş tatmininin örgüt kültürü tarafından açıklanabildiği ve hiyerarşi kültürü algısı yüksek işgörenlerin iş tatminlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel davranış alanında sıklıkla araştırmalara konu olan liderlik kavramı birçok çalışmada örgüt kültürü ile birlikte ele alınmıştır. Bu araştırmalarda güçlendirici liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik ve katılımcı liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini ölçen çalışmaların genel olarak turizm sektöründe gerçekleştirildiği ve örgüt kültürünün liderlik tarafından açıklandığı, ayrıca klan kültürünün liderlik davranışları tarafından en yüksek düzeyde açıklanabilen örgüt kültürü tipi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde negatif örgütsel davranış değişkenleri olarak değerlendirilen örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik kavramları da örgüt kültürü ile birlikte ele alınan konular arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizliğin ilişkilendirildiği çalışmaların bir kısmında örgüt kültürünün örgütsel sessizliği etkilemediği sonucuna varılırken bir kısmında ise klan ve adhokrasi kültürünün savunmacı sessizliği azalttığı, hiyerarşi kültürünün ise savunmacı ve kabullenici sessizliği arttırdığı görülmüştür. Örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi değerlendiren araştırmalarda ise destekleyici kültür ve başarı kültürünün genel örgütsel sinizmi, klan kültürünün ve destekleyici kültürün bilişsel sinizmi, klan

kültürü, hiyerarşi kültürü, destekleyici kültür, gelişime açıklık kültürünün ise duyuşsal sinizmi azalttığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu olan davranışsal sinizm ise örgüt içerisinde hiyerarşi, kuralcılık, klan, destekleyicilik ve açıklık algısı arttıkça azalmaktadır.

Örgüt kültürü literatürde genellikle bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ancak sınırlı sayıda da olsa örgüt kültürünün aracı ya da düzenleyici rolünü ölçen çalışmalara da rastlamak mümkündür. Yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün; liderlik türlerinin performans üzerindeki etkisinde ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde aracı, yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde ve hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlendiği görülmektedir.

1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Otel işletmelerinde örgüt kültürü işgörenlerin davranışlarına yön veren, onları örgütün amaçları doğrultusunda bütüncül bir şekilde hareket etmeye yönlendiren değer, norm ve inançların oluşturduğu sistematik bir yapıdır (Çavuş ve Gündoğan, 2008: 19). Emek yoğun bir sektör olan turizmin önemli bir yapı taşı olan otel işletmelerinde işgörenin önemi diğer sektörlerle kıyasla daha fazladır (Özkan ve Gümüş, 2013: 1). Otel işletmeleri rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve gelirlerini arttırabilmek için insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak durumundadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için stratejik bir araç olarak değerlendirilen örgüt kültürü (Boylu ve Sökmen, 2006: 39), otel işletmeleri çalışanları tarafından güçlü bir şekilde algılandığında örgütün değerleri anlaşılacak ve bu durumda çatışmaların azalmasını sağlayarak örgütsel verimliliği arttıracaktır (Hacıoğlu, 2009: 5). Otel işletmelerinde yapılan işlerin teknik uzmanlık gerektirmesi ve takım halinde uyumlu çalışma zorunluluğu güçlü bir örgüt kültürünün varlığını zorunlu kılmaktadır. Şener (2001)'e göre otel işletmelerinin devamlılığı ve başarısı çalışanları yönlendiren ve uyumu sağlayan bir güç niteliğinde olan örgüt kültürüne bağlıdır (Şener, 2001: 201).

Literatürde otel işletmelerinde örgüt kültürüyle ilgili yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Glover (1988) otel işletmelerinde örgüt kültürü ile ilgili

yapmış olduğu çalışmada örgüt kültüründen kaynaklı yönetim uyuşmazlığının otellerde verimsizliğe ve performans düşüklüğüne sebebiyet verdiğini dile getirmiştir. Tidball (1988) ise yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinin karlılığının örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Le Blanc ve Mills (1995) otel işletmelerinde örgütsel gelişim ve performansın temel belirleyicisinin örgüt kültürü olduğunu savunmuş, güçlü bir örgüt kültürü yaratabilmek için bazı önerilerde bulunmuştur. Chen vd. (2011) ise otel işletmelerinde örgüt kültürü konulu 107 makaleyi inceleyerek geleceğe yönelik bazı önerilerde bulunmuştur. Rızaoğlu ve Yıldız (2012) otel işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini incelemiş ve iş tatmininin önemli bir belirleyicisinin kültür olduğunu dile getirmiştir. Çavuş ve Gürdoğan (2008) otel işletmelerinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Kocaman vd. (2012) ise otel işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Esba (2009) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin örgüt kültürünün güçlendirilmesinde önemli bir etken olduğunu tespit etmiştir. Karaoğlu (2014) yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde örgüt kültürünün çalışanların motivasyon üzerinde etkili olduğunu dile getirmiştir. Gürdoğan ve Yavuz (2013) ise otel işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimini araştırmış, örgüt kültürünün büyük çoğunluğunun liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşmıştır. Bilgin (2018) yapmış olduğu çalışmada hangi örgüt kültürü tiplerinin pazar yönlülüğü daha çok etkilediğini araştırmış ve müşteri yönlülüğü en çok etkileyen kültür tipinin adhokrasi, rakip yönlülüğü en çok etkileyen kültürün ise pazar kültürü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürünün birçok örgütsel davranış değişkenini etkilediği, örgüt kültürünün lider davranışları tarafından açıklandığı ve örgüt kültürünün otel işletmelerinin verimlilik ve performansının temel belirleyicilerinden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. ZEKÂ KAVRAMI

Zekâ, geçmişten günümüze birçok farklı disiplinin konusu olmuş ve zekâ ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların bakış açıları doğrultusunda farklı şekillerde tanımlanmıştır. En sade anlamıyla kişinin çevreye uyum yeteneği olarak tanımlanan zekâ (Mercan, 2016: 63), kişiyi amaçlı eyleme, akılsal yargılamaya ve çevresel uyuma yönelten bilişsel bir işlemdir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 179). Bütüncül bir bakış açısıyla ise zekâ; algılama, belleme, yargıda bulunma ve genelleme gibi fonksiyonların tümü olarak ifade edilebilir (Mercan, 2016: 63-64). Yine bu tanıma benzer şekilde zekânın genel bir zihinsel yetenek olup planlama, yargılama, problemleri çözme, soyut düşünme, karışık olayları anlayabilme, hızlı öğrenme ve deneyimlerden öğrenme gibi konuları içerdiği vurgulanmaktadır (Gottfredson, 1997: 13). Zekâ konusundaki çalışmalarıyla literatürde önemli bir yeri olan Gardner zekâyı, problem çözme ve bir veya daha fazla kültürel ortamda değer verilen bir ürün ortaya çıkarabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Gardner, 1993: 36). Literatürde zekâ kavramıyla ilgili çokça tanımlamanın yapılmış olması araştırmacıları zekâyı ilgili genel bir tanımlama yapmaya yöneltmiştir. Bu amaçla Legg ve Hutter (2007) farklı disiplinlerden ve farklı kaynaklardan elde ettikleri tanımları analiz etmiş ve tek bir tanımın doğru olabileceğini iddia etmenin olanaksız olduğunu dile getirmişlerdir. Yine de birçok zekâ tanımının birbiriyle bağlantılı olduğunu ifade eden araştırmacılar zekâ kavramı ile ilgili bazı ortak özellikleri ortaya koymuşlardır. Ortaya koymuş oldukları özellikleri bir tanımla ifade eden Legg ve Hutter (2007)'e göre zekâ, kişinin değişik çevrelerde amaçlarına ulaşma yeteneğidir (Legg ve Hutter, 2007: 9).

Literatürde günümüze kadar devam eden zekânın tanımlanmasına ilişkin tartışmalar benzer şekilde zekâ teorilerinde de devam etmektedir. Zekâ konusunda farklı görüşü benimsemiş iki düşünce okulu bulunmaktadır. Birinci düşünce okulu

tek bir zekâ olduğunu savunurken, ikinci düşünce okulu zekânın farklı türlerinin olduğunu savunmaktadır. Birinci okulun savunucuları tüm zekâların genel bir boyuttan geldiğini belirtirken, ikinci okulun savunucuları tek tip bir zekâ yerine çoklu zekâdan bahsedilebileceğini ifade etmişlerdir. Çoklu zekânın savunucuları zekânın kaç türü olduğu konusunda görüş birliğine varamamış olsa da genel anlamda farklı kişilerin farklı zekâ yeteneklerine sahip oldukları konusunda benzer fikirlere sahiptirler. Çoklu zekâ konusunda öne çıkan isimlerden biri olan Gardner (1983) yedi çeşit zekâ türünden söz ederken, Sternberg (1985) üç tür zekâdan bahsetmektedir. Gardner (1983) zekâyı müziksel zekâ, dilsel zekâ, uzaysal zekâ, mantıksal-matematiksel zekâ, kişilerarası zekâ, bedensel zekâ, çevresel ya da doğal zekâ olarak yedi farklı şekilde incelerken, Sternberg (1985) zekâyı yaratıcı ya da müziksel zekâ, analitik zekâ ve pratik zekâ olarak üç farklı şekilde incelemiştir (Yeşil, 2013: 269-273). Bu iki düşünce okulunun görüşleri dikkate alındığında kişilerin günümüz koşulları perspektifinde çevresel değişimlere ve dinamiklere ayak uydurmak için farklı zekâ türlerine sahip olmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda bahsi geçen zekâ türlerine ek olarak özellikle son yıllarda literatürde dikkatleri üzerine çeken ve çoklu zekâ teorisinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan kültürel zekâ ve duygusal zekâ konuları sırasıyla ele alınacaktır.

2.2. KÜLTÜREL ZEKÂ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle beraber örgütler yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmış ve iş dünyası karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Örgütlerin küresel ekonomik yapıda rakipleriyle baş edebilmeleri için çok kültürlü ekiplere yönelmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunlulukla birlikte farklı kültürel geçmişe sahip kişiler ile birlikte çalışabilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici ve çalışanların hem birbirleriyle hem de müşterilerle olan ilişkilerinde yeni kültürlere olan etkili uyum becerisini ifade eden kültürel zekânın 21. yy'de yönetici ve çalışanların kazanması gereken temel bir beceri olduğu ifade edilmektedir. Kültürel zekâ hem yöneticilere hem de çalışanlara farklı kültürler

karşısında müzakere etme, karar alma ve etkili iletişim kurma konusunda yardımcı olmaktadır (Sadeghian, 2011: 403). Günümüz örgütlerinde ve iş dünyasında kültürel farklılıkların öneminin artması ve dış ülkelere gelen yöneticilerin yaşadıkları uyum sorunları kültürel zekâ konusunun literatürde yer almasını sağlamıştır. Uluslararası çevrelerde çalışanların farklı kültürlerden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede sıkıntı yaşamaları kültürel zekâ konusunun önemini arttırmaktadır (Earley ve Ang: 2003: 489).

Kültürel zekâ İngilizce 'de "Cultural Intelligence ya da Individual's Cultural Quotient" olarak ifade edilmektedir. İşletme literatüründe kültürel zekâ konusu ilk kez P. Christopher Earley ve Elaine Mosakowski (2004) tarafından yeni bir zekâ türü olarak incelenmiştir. Kültürel zekâ son zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmaktadır (Yeşil, 2009: 123). Earley ve Mosakowski (2004) kültürel zekâyı bir bireyin farklı kültürden gelen bir kişinin alışılmadık ve belirsiz olan vücut hareketlerini o kişinin arkadaşları ve aynı kültürde yaşayan insanlar gibi yorumlamasını sağlayan doğal bir yetenektir şeklinde ifade etmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004: 139). Bu tanıma benzer şekilde kültürel zekâ; başka bir kültürden olan birisinin kendisine yabancı olan jest ve hareketleri yorumlayabilmesine olanak sağlayan bir yetenektir şeklinde tanımlanmaktadır (Gibson ve Dibble, 2008: 232).

Literatürde kültürel zekâ kavramı daha çok kültürel ortam, kültürlerarası etkileşim ve kültürel çeşitlilik gibi kavramlarla bir arada kullanılmaktadır. Bir bireyin yeni kültürel ortamlara adapte olabilme yeteneği (Earley, 2002; Earley ve Ang, 2003) olarak ifade edilen kültürel zekâ Ang vd. (2007) tarafından farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Ang vd. 2007: 336). Earley ve Ang (2003) kültürel zekânın çok boyutlu bir kavram olduğunu, ırk, milliyet ve etnik köken gibi farklılıkları içerdiğini belirtmiştir. Bu yönüyle kültürlerarası etkileşimde ön plana çıkan kültürel zekâ Thomas ve Inkson (2003) tarafından kültürlerarası etkileşimin prensiplerini anlamayı, kültürlerarası bakış açısı için dikkatli bir gözle bakmayı ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin olabilmesi için davranış şekilleri geliştirmeyi sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu

eksen üzerinde kültürel zekâyla ilgili bir tanımlama daha yapan yazarlar kültürel zekâyı farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneği olarak ifade etmişlerdir (Thomas ve Inkson, 2006: 78). Bu bağlamda kültürel zekâ, hem diğer toplumlarla hem de toplum içerisindeki farklı kültürler ile etkileşim sağlama ve iletişim kurma yeteneği açısından bireyler arasında görülen farklılıkları açıklamak üzere öne sürülen bir zekâ türü olarak nitelendirilebilir (İlhan ve Çetin, 2014: 95). Kültürel zekâ, bireye farklı kültürel ortamlarda daha etkili bir iletişime olanak sağlayan bireysel kapasite anlamına gelmekle birlikte özellikle belirsiz kültürel ortamlarda potansiyel etkili bir yaklaşım sağlamaktadır (MacNab ve Worthley, 2012: 62).

Kültürel zekânın örgütlerle olan ilişkisini belirtmek amacıyla yapılan tanımlarda kültürel zekânın önemi ve gerekliliği vurgulanmaktadır. Kültürel zekâ; farklı kültürlerden bireylerin bir arada bulunmasını kolaylaştıran, farklı kültürlerden oluşan iş gruplarında çalışabilmek, kültürlerarası etkileşimlerde bulunmak, çok kültürlü durumların üstesinden gelebilmek gibi bireysel yetenekler setidir (Dyne ve Ang, 2005: 23). Bu tanıma benzer şekilde kültürel zekâ, çok kültürlü ortamlarda bireylerin başarılı olması ve küresel iş ortamlarında daha etkin olmasını kolaylaştıran yetenekler seti olarak da tanımlanabilmektedir (Şahin, 2011: 83). Farklı kültürlerle etkileşim kurmanın temel bir gerekliliği olan kültürel zekâ günümüz örgütlerinin kültürlerarası ilişkilerinin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi açısından önem arz etmektedir. Kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin ve örgüt üyelerinin küresel iş ortamında farklı kültürlerden olan bireylere karşı daha duyarlı olmaları olası bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

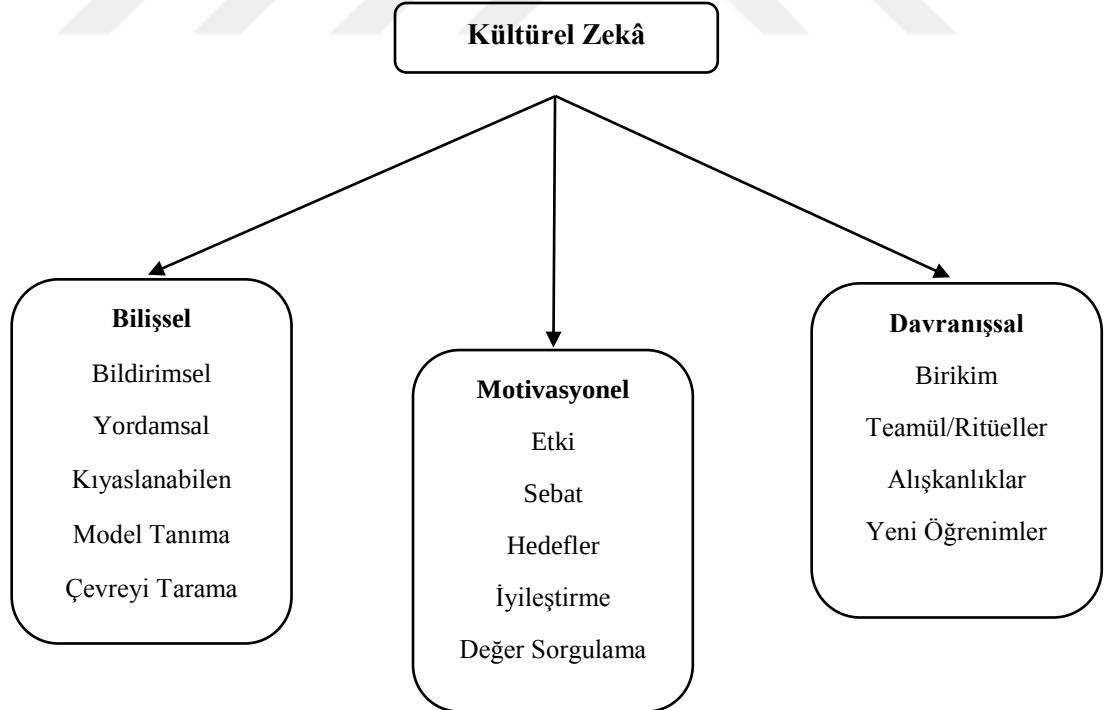
Kültürel zekâ ile ilgili tanımlar incelendiğinde konunun üç farklı şekilde ele alındığını söylemek mümkündür. İlk tanımlamalar kültürel zekâyı farklı kültürden olan bireylerin jest, mimik ve hareketlerini anlama ve yorumlama yeteneği olarak ifade ederken daha sonraki tanımlamalar kültürel ortam, kültürel çeşitlilik ve kültürlerarası etkileşim konularına ağırlık vererek kültürel zekânın etkin bir iletişim modeli için temel gerekliliklerden biri olduğunu savunmaktadır. Yakın tarihte kültürel zekânın örgüt içerisindeki önemine vurgu yapan tanımlamalar ise kültürel

zekâsı yüksek olan yöneticilerin ve örgüt üyelerinin diğer kültürlerden olan bireylerle daha etkili ve verimli bir şekilde iletişim kurduğuna ve bu bağlamda kültürel zekânın kültürlerarası yeteneklerin öneminin anlaşılmasına olanak sağladığına vurgu yapmaktadır. Tüm bu yönleriyle kültürel zekâ farklı kültürlerden olan bireyleri daha iyi anlamaya olanak sağlayarak örgütsel verimliliğe ve örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır.

2.3. KÜLTÜREL ZEKÂ BOYUTLARI

Çok boyutlu bir kavram olarak literatürde kendisine yer edinen kültürel zekâ Earley ve Ang (2003) tarafından üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Earley ve Ang 'in geliştirdikleri kültürel zekâ modeli bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu model bilişsel, davranışsal, sosyal ve duygusal zekâ yaklaşımlarını içermekte olup literatürde temel kültürel zekâ modeli olarak anılmaktadır. Temel kültürel zekâ modeli Şekil 4'de gösterilmektedir.

Şekil 4: Temel Kültürel Zekâ Modeli



Kaynak: Earley ve Ang (2003: 67)

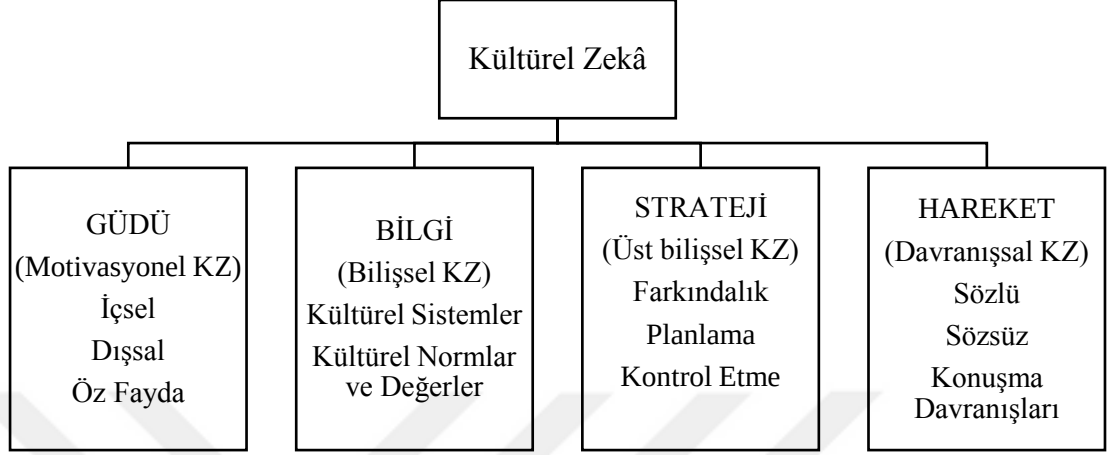
Temel kültürel zekâ modeline göre kültürel zekânın ilk boyutu zekânın bilişsel süreçlerini işaret etmektedir. Bilişsel süreçte bireyin kültür hakkındaki genel bilgisi ve sosyal çevresi ile ilgili bilgisi önem arz etmekteyken, motivasyonel süreçte bireyin farklı bir kültüre uyum sağlama isteği ve enerjisi önem kazanmaktadır. Üçüncü ve son süreç olan davranışsal boyutta ise bireyin farklı kültürel ortamlara uyumlu davranışlar geliştirmesi ifade edilmektedir (Earley ve Ang, 2003: 68; Earley ve Mosakowski, 2004: 142).

Temel kültürel zekâ modelinde kültürel zekânın oluşabilmesi için bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın yeterli olacağı öngörülmektedir. Kültürel zekânın çok boyutlu bütünsel bir yapı gösterdiğini açıklamaya çalışan temel kültürel zekâ modeline göre bireyin kültürel zekâsının yüksek olabilmesi için öncelikle bilişsel farkındalığının olması gerekmektedir. Bilişsel farkındalığı yüksek olan birey yaşamdan elde ettiği deneyimler ve almış olduğu eğitimlerle kültürel zekâ seviyesini yükseltebilecektir. Earley ve Ang (2003) bir bireyin yüksek kültürel zekâyâ sahip olabilmesi için farklı kültürleri gözlemlemesini ve o kültürde kabul edilmiş davranış kalıplarını öğrenebilmesi için yeni bir akılsal çerçeve oluşturması gerektiğini ifade etmiştir (Earley ve Ang: 2003: 61; Mercan, 2016: 73).

Earley ve Ang 'in kültürel zekânın boyutlarını belirlemeye yönelik çalışmaları literatürde kültürel zekâ üzerine yapılan çalışmalara öncülük etmiştir. Earley ve Ang'den sonra kültürel zekânın boyutlarını belirlemeye yönelik çalışmalarda yazarlar boyutları isim ve içerik anlamında farklı şekillerde değerlendirmiştir. Van Dyne ve Ang (2005) kültürel zekâyı strateji, bilgi, motivasyon ve davranış bağlantılı kültürel zekâ olarak dört boyut altında incelemiştir. Strateji bağlantılı kültürel zekâ; bireylerin kültürlerarası durumlarda gerekli olan bilgiyi elde etme ve yorumlamaları olarak ifade edilirken, bilgi bağlantılı kültürel zekâ; kültürlerin benzerlikleri ve farklılıkları konusunda bireyin bilgisi ve anlayışı ile ilgilidir. Bilgi bağlantılı kültürel zekâ aynı zamanda bir kültüre ait ekonomik ve hukuki sistemler, dini inanışlar, dil ve konuşma şekilleri hakkında bilgiler içermektedir. Motivasyon bağlantılı kültürel zekâ; bir bireyin farklı kültüre sahip bir bireyle etkileşime geçme isteği ile ilgiliyken, davranış bağlantılı kültürel zekâ; bir

bireyin davranışlarını bulunduğu kültürel çevreye göre adapte etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Dyne vd. 2010: 131-138). Earley ve Mosakowski (2004) kültürel zekâyı bilişsel, duygusal ve fiziksel bileşenler ekseninde incelemiştir. Kültürel zekânın bilişsel bileşeni bireyin öğrenme stratejilerini ortaya koyarken, duygusal bileşen farklı kültürel ortamlarda bireyin özgüveni ve motivasyonu ile ilişkilidir. Earley ve Mosakowski'nin çalışmasında yer alan son kültürel zekâ boyutu olan fiziksel bileşen bireyin kültürel zekâ düzeyinin dış çevreye gösterimi olmakla beraber aynı zamanda bireyin farklı kültürleri anlama gayretini ifade etmektedir. Yazarlar çalışmalarında kültürel zekânın bilişsel bileşenini “baş”, duygusal bileşenini “kalp”, fiziksel bileşenini ise “vücut” olarak adlandırmış ve bireylerin kültürel zekâ seviyelerini arttırabilmeleri için her üç bileşene de sahip olma ve kullanma gerekliliğini vurgulamışlardır (Earley ve Mosakowski, 2004: 140-143; Daft, 2010: 116; Mercan, 2016: 94-95). Thomas ve Inkson (2009) ise kültürel zekâyı bilgi, farkındalık ve beceri bileşenleri ekseninde inceleyerek bilgi boyutunun kültür ve kültürlerarası iletişime dair bilgilerden meydana geldiğini ifade etmiştir. Farkındalık boyutu kültürlerarası durumlarda bireyin dikkat etme yeteneği olarak ifade edilirken, beceri boyutu bilgi ile farkındalığın davranışlara yansımaları olarak açıklanmaktadır (Thomas ve Inkson, 2009: 16-19). Plum (2009) kültürel zekâyı duygusal, bilgi temelli ve pratik olmak üzere üç bileşen altında incelemiştir ve kültürel zekânın kültürlerarası yeterliğin ilerisinde bir içeriğe sahip olduğunu dile getirmiştir (Plum, 2009: 294). Kültürel zekâ literatürüne önemli katkıları bulunan Ang, Van Dyne, Livermore gibi araştırmacılar kültürel zekâ modelini geliştirerek dört bileşenli bir yapıda kültürel zekâyı ele almışlardır (Ang ve Dyne, 2008: 3-15; Livermore, 2010: 25-26). Dört bileşenli bir yapıda incelenen kültürel zekâ modeli Earley ve Ang tarafından geliştirilen temel kültürel zekâ modeline ek olarak üst biliş bileşenini ayrı bir boyut olarak ele almaktadır. Dört boyutlu kültürel zekâ modeli Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5: Dört Boyutlu Kültürel Zekâ Modeli



Kaynak: Livermore (2010: 25)

Bu çalışmada literatürde en çok kabul gören model olması gerekçesiyle dört boyutlu kültürel zekâ modeli temel alınmaktadır. Modeldeki boyutlar üst biliş, biliş, motivasyon ve davranış şeklinde adlandırılmaktadır.

Üst bilişsel kültürel zekâ; üst biliş, bireyin kendi bilişi üzerindeki kontrolü ve bilgisini ifade etmekle birlikte aynı zamanda bireylerin kültürü kazanmak ve anlamak için kullandıkları süreçleri yansıtmaktadır (Earley ve Ang, 2003: 28; Çiftçi, 2018: 470; Mercan, 2016: 88). Üst bilişsel kültürel zekâ; sakin ve dikkatli bir şekilde bireyin hem kendi düşüncülerini hem de diğer bireylerin düşüncelerini gözlemleme ve bu gözlemleme sonucunda farklı bir kültürü anlamak için bireyin kendi kültürel bilgisinden yararlanması olarak ifade edilmektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ bu özelliğiyle stratejik planlama yapılırken kültürel bilgiyi kullanmayı ve kültürlerarası durumları yorumlamayı sağlamaktadır (Ang vd. 2010: 136). Earley ve Ang'ın ortaya koydukları temel kültürel zekâ modelinde üst bilişsel boyut bilişsel kültürel zekânın içerisinde değerlendirilmekteyken, dört boyutlu kültürel zekâ modelinde ayrı bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda üst biliş, bilişsel süreçlerin bir parçası olarak ifade edilmektedir (Aksoy, 2013: 80). Kültürel bilgiyi anlama ve bu bilgiyi edinme kapasitesini yansıtan üst bilişsel kültürel zekânın temeli bilgiyi işleme kuramına dayanmaktadır. Bireyin dünyayı anlamak için kullandığı zihinsel yolculuğu

konu edinen bilgiyi işleme kuramı gözlemlenebilen davranışlarla birlikte bireyin düşünceleriyle de ilgilenmektedir. Bu noktada üst bilişsel kültürel zekâ bireyin yeni bir kültürden gelen bilgiyi nasıl belleğine aldığıyla ilgili süreçleri yansıtmaktadır (Ang ve Dyne, 2008: 5; Senemoğlu, 2010: 265).

Kültürlerarası etkileşim sırasındaki kültürel farkındalık düzeyini temsil eden üst bilişsel kültürel zekâ bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin düşünme biçimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Ang ve Dyne, 2008: 5; Livermore, 2011: 7). Kültürel zekânın önemli bir boyutunu temsil eden üst biliş, farklı kültürel ortamlarda bireyin etkili bir şekilde düşünmesini isteklendirerek kültürel uyum için belli stratejiler geliştirmektedir. Bu bağlamda kültürlerarası etkileşimin gerçekleşmesine yardımcı olan üst bilişsel kültürel zekâ aynı zamanda bireyin kültürlerarası karşılaşmalarda istenen davranışları gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır (Ang ve Dyne, 2008: 5; Çiftçi, 2018: 470; Aksoy, 2013: 81).

Üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kültürlerarası ortamlarda stratejik düşünerek etkili kültürel etkileşim sağlayabilmektedir. Üst bilişsel zekânın bireye kendi düşüncelerini de sorgulatabilme özelliği diğer kültürlerle karşı direnç göstermesini engellemektedir. Bu bağlamda üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler diğer kültürlerden öğrendikleri bilgileri yorumlayarak kültürel etkileşimde kullanabilecekleri yöntemi kendileri belirleyebilmektedir.

Kültür hakkındaki genel bilgi ve bilgi yapılarını temsil eden bilişsel kültürel zekâ bireyin zihinsel süreçlerine odaklanmaktadır. Bilişsel kültürel zekâ diğer kültürlerle ait normlar, gelenekler ve yaşam tarzına ilişkin bilgileri içermekle birlikte bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bilişsel kültürel zekâ sayesinde birey tarafından edinilen bilgiler üst bilişsel kültürel zekânın etkinliğiyle kültürlerarası etkileşimde kullanılmaktadır (Çiftçi, 2018: 470). Bilişsel kültürel zekâ bireye diğer kültürlerle ilişkin yargıda bulunma konusunda yardımcı olurken bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler çok kültürlü ortamlarda makro bir anlayışla yeni bilgilere sahip olma eğilimindedir (Mannor, 2008: 95). Earley ve Ang tarafından farklı bir kültür içinde etkin olabilmek için gerekli zihinsel çerçeve olarak ifade edilen bilişsel kültürel zekâ bireyin kültürel bilgi düzeyini yansıtmaktadır (Earley ve

Ang, 2003: 9; Aksoy, 2013: 83). Bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kültürlerarası benzerlik ve farklılıkları anlamada ve yorumlamada başarılı olurken kültürler hakkında bilgi sahibi olduklarından ötürü daha az olumsuz değerlendirmeler yapmakta ve yeni kültürlerle karşı direnç göstermemektedirler (Ang vd. 2007: 338). Kültürel zekânın bilgi boyutunu ifade eden bilişsel kültürel zekâ bireyin farklı kültürlerle bakış açısını şekillendirerek kültürlerarası deneyimlerde daha objektif düşünmeyi sağlamaktadır.

Dört boyutlu kültürel zekâ modelinin önemli bir boyutu olan motivasyonel kültürel zekâ bireyin farklı kültürleri tanımak ve onlarla etkileşime geçmek için sahip olduğu enerjiyi temsil etmektedir (Kanfer ve Heggestad, 1997: 39; Yeşil, 2013: 275; Çiftçi, 2018: 470). Kültürlerarası ortamlarda beklenen genel uyum ve yapılan işe ilişkin genel performans ile ilgili davranışsal çerçevenin gelişmesine katkıda bulunan motivasyonel kültürel zekâ birçok yazar tarafından kültürel zekâ modellerinin ana unsurlarından biri olarak görülmektedir (Earley ve Ang, 2003: 124-125; Livermore, 2011: 6; Plum, 2009: 23). Yüksek kültürel zekânın aynı zamanda yüksek motivasyonu gerektirdiğini ifade eden yazarlar kültürel zekânın yalnızca bilişsel süreçlerden ibaret olmadığını bireyin yeni kültürlerle etkileşimde bulunma isteğini de içerdiğini belirtmektedirler (Erdamar Koç, 2011: 339; Aksoy, 2013: 86). Motivasyonel kültürel zekâ bireyin enerji ve dikkatini yeni bir kültürel ortama yöneltmesini sağlarken kültürlerarası uyum sürecini kolaylaştırmaktadır (Ang ve Inkpen, 2008: 345; Templer vd. 2006: 157).

Kültürel zekânın dördüncü boyutu olan davranışsal kültürel zekâ bireyin yeni bir kültürel ortamda uygun davranışlar gösterme yeteneğini ifade etmektedir (Earley ve Ang, 2003: 10). Kültürel zekânın etkinlik boyutunu ve bireyin kültürlerarası durumlara uygun davranma yeteneğini işaret eden davranışsal kültürel zekâ kültürel zekânın bilişsel ve motivasyonel unsurlarına bağlıdır. Çünkü bireyin yeni davranışlar geliştirmesi öncelikle o davranışın yeni ve farklı olduğunu bilmesiyle mümkün olmaktadır (Aksoy, 2013: 88). Bu bağlamda bilişsel boyut ön plana çıkarken bireyin öğrenmiş olduğu yeni ve farklı kültürel bilgiyi kullanabilmesi için yüksek motivasyona ihtiyacı bulunmaktadır. Öğrenmiş olduğu yeni kültürel bilgiyi

kullanmak için motivasyona sahip olan birey böylelikle kültürlerarası ortama uygun yeni davranışlar geliştirebilmektedir. Yüksek davranışsal kültürel zekâya sahip bireyler farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim halindeyken uygun sözlü ve sözlü olmayan davranışları gösterebilmekte ve esnek davranabilmektedir (Ang ve Dyne, 2008: 6-7).

Günümüz işletmelerinin uluslararası mecralarda faaliyet göstermesi, çok uluslu iş gücünün varlığı, küresel ekonomik piyasalar ve rekabet işletmeleri kültürlerarası farklılıkların yönetimi ve kültürlerarası duyarlılık konularına önem vermeye yönlendirmektedir. Bir örgütün kültürlerarası engelleri aşabilmesi için kültürel zekâsı yüksek yöneticileri ve örgüt üyelerini bünyesinde çalıştırması gerekmektedir. Kültürel zekâsı yüksek yöneticiler ve bireyler kültürlerarası olayları doğru bakış açısıyla yorumlayarak örgütün yeni kültürlerle uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.

2.4. KÜLTÜREL ZEKÂ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Farklı disiplinler tarafından incelenen zekâ kavramı günümüzde iki düşünce etrafında şekillenmektedir. İlk düşünce tek bir zekâ türünün olduğunu savunarak diğer zekâ türlerini reddetmekte, ikinci düşünce ise zekâ kavramını bütünüyle anlayabilmek için çoklu zekâdan bahsedilebileceğini öne sürmektedir. Her ne kadar çoklu zekâ kavramının savunucuları arasında zekânın türlerine dair bir görüş birliği olmasa da günümüz koşullarında olayları yorumlayabilmek ve anlayabilmek ve gelişim ve değişime uyum sağlayabilmek için tek bir zekâ türünün yeterli olamayacağının kabul edilmesi gerekmektedir. Farklı çevrelerde ve şartlar altında refleks gösterebilme becerisi, farklı kültürel atmosfere sahip örgütlerde çalışabilme yeteneği ve çok kültürlü ortamlarda başarının sembolü olarak görülen kültürel zekâ çoklu zekâ kuramında yakın zamanda yerini almaya başlayan bir zekâ türüdür. Kavramın görece yeni olması, kültür kavramının çok çeşitli ve aynı zamanda farklılıklar arz eden içeriği kültürel zekânın ilk yıllarda kültürle ilgili değişkenler bağlamında değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Ancak kültürel zekânın kavramsal içeriğinin oluşturulması, zekâ türleri arasında kabul edilmesi ve örgütler için öneminin anlaşılması konunun örgütsel davranışının diğer değişkenleriyle ilişkisini

ölçen çalışmaların yapılmasını sağlamıştır. Aşağıda Tablo 6’da kültürel zekâ ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

Tablo 6: Kültürel Zekâ ile İlgili Çalışmalar

Caputo vd.	2018	Yazarlar, kültürel uyum ve çatışma yönetim stilleri ilişkisini kültürel zekânın düzenleyici rolü bağlamında değerlendirmiş ve bu kapsamda 403 işgörenden veri elde edilmiştir. Araştırma sonucunda; - Kültürel uyumun çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisinde kültürel zekâ düzenleyici rol üstlenmektedir.
Korzilius vd.	2017	Yazarlar, çok kültürlülük ve inovatif çalışma davranışı ilişkisini kültürel zekânın aracı rolü bağlamında değerlendirmiş ve bu kapsamda büyük ölçekli uluslararası bir firmanın 157 işgörenine anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda; - Çok kültürlülüğün inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde kültürel zekâ tam aracılık rolü üstlenmektedir.
Mercan	2016	Yazar, kültürel zekânın kültürlerarası duyarlılık ilişkisine yönelik Edremit Bölgesi'nde yer alan otel işletmelerinden veri elde etmiş ve ilişkiyi 617 işgören üzerinden değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucunda; - Bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ yaşa göre farklılık göstermektedir, - İşgörenlerin kültürel zekâları kültürel duyarlılıklarını arttırmaktadır.

Büyükbeşe ve
Yıldız

2016

Yazarlar, kültürel zekânın yaşam doyumu üzerindeki etkisini bilinen yabancı dil sayısı üzerinden değerlendirmiştir. Araştırma Gaziantep Üniversitesi'nde eğitim gören 369 yabancı uyruklu öğrenci ve bu öğrencilerle aynı fakültelerde eğitim gören 369 Türk öğrenci üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır; - Öğrencilerin üst bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâları yaşam doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir, - Yabancı uyruklu öğrencilerde bir yabancı dil bilenler ile üç ve fazlası yabancı dil bilenler arasında motivasyonel, üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir, - Türk uyruklu öğrencilerde yabancı dil bilmeyen, bir yabancı dil bilen ve iki ve daha fazla yabancı dil bilenler arasında üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bezirgan vd.

2015

Yazarlar, çalışanların kişilik özelliklerinin kültürel zekâ üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla Edremit Körfezi'nde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan 617 işgören üzerinde anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Kişilik özelliklerinden duygusal denge tüm kültürel zekâ boyutlarını pozitif yönde etkilerken, açıklık bilişsel, davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâyı pozitif yönde etkilemektedir, - Kişilik özelliklerinden uyumluluk davranışsal ve üst bilişsel kültürel zekâyı pozitif yönde etkilerken, sorumluluk ve dışadönüklük üst bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâyı pozitif yönde etkilemektedir.

Aslan ve Aslan 2015	Yazarlar, kültürel zekâ ile demografik faktörler arasındaki ilişkiyi İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve iki yüz işgörene anket uygulamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; - Kültürel zekâ boyutları birbirleriyle pozitif yönde güçlü bir şekilde ilişki içerisinde, - Kültürel zekâ cinsiyete göre farklılık göstermemekte, medeni hale göre ise bekâr işgörenlerin davranışsal kültürel zekâları evli işgörelere nazaran daha yüksek olarak tespit edilmiştir, - Yurt dışında bulunan işgörelerin kültürel zekâ düzeyleri daha yüksek olarak gözlemlenirken benzer şekilde iki ve daha fazla yabancı dil bilenlerin kültürel zekâ seviyeleri de yüksek olarak tespit edilmiştir.
Yılmaz ve Kaya 2015	Yazarlar, işgörelerin kültürel zekâ düzeylerini ve bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde anket uygulamış ve 392 işgörenden veri toplamıştır. Bu araştırmanın sonucunda; - Otel işletmeleri işgörellerinin genel olarak kültürel zekâ düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir, - Kültürel zekâ ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ersoy Ehtiyar	ve 2015	Yazarlar, kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolünü incelemiş ve bu doğrultuda Türk ve yabancı yöneticilerle derinlemesine görüşme yapmıştır. Araştırma İstanbul ve Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; - Yabancı yöneticilerin davranışsal, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâları kültürlerarası farklılıkların yönetimini olumlu anlamda etkilemektedir.
Serin ve Balkan	2014	Yazarlar, kamu kurumlarında kültürel zekâ düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu araştırmayı Ankara Keçiören Nüfus Müdürlüğü'nde görev yapan 201 işgören üzerinden gerçekleştirmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; - İşgörenlerin davranışsal kültürel zekâlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir, - Kültürel zekâ cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir, - İlköğretim mezunlarının ön lisans mezunlarına oranla bilişsel ve üst bilişsel kültürel zekâ düzeyleri daha yüksek tespit edilmiştir.
Çalışkan vd.	2014	Yazarlar, yöneticilerin algılanan kültürel zekâsının çalışanların farklılık iklimi algısı, gelişime açıklık ve örgütsel sinizm etkileşimini İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 160 işgöreni üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; - Yöneticilerin kültürel zekâsı çalışanların farklılık iklimi algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve olumlu farklılık iklimi algısı çalışanların sinizm algısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir, - Kültürel zekâ algılanan farklılık ikliminin aracı rolüyle örgütsel sinizmi azaltmaktadır.

Ersoy	2014	Yazar, kültürel zekânın kültürlerarası liderlik etkinliği üzerindeki rolünü İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda altı yabancı genel müdür ve on üç Türk alt ve orta düzey yöneticiyle görüşme yapmıştır. Kültürel zekânın etkisini belirlemek amacıyla kültürel analiz yapan yazar çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır; - Yabancı yöneticilerin kültürel zekâsı kültürlerarası liderlik etkinliğini pozitif yönde etkilemektedir.
İlhan ve Çetin	2014	Yazarlar, Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen Kültürel zekâ ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptıkları bu araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Türkçe ve İngilizce formlardan elde edilen sonuçlar arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler tespit edilmiştir, - Türkçe ölçek orijinal yapısına uygun bir şekilde dört boyut altında toplanmıştır, - Kültürel zekâ ölçeği Türkçe formu geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak değerlendirilmiştir.
Şahin vd.	2014	Yazarlar, kişilik ve uluslararası görevlendirmenin kültürel zekânın gelişimine etkisini askeri personeller üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Altı ay uluslararası görevde bulunma kültürel zekânın tüm alt boyutlarını etkilemektedir, - Dışa dönük kişilik özelliği olan bireylerin üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâları yüksek olarak değerlendirilmektedir, - Dışa dönüklük uluslararası görevlendirme ile kültürel zekânın alt boyutları olan üst bilişsel ve davranışsal zekâ etkileşiminde düzenleyici role sahiptir, - Açıklık kişilik özelliği ise uluslararası görevlendirme ile motivasyonel kültürel zekâ etkileşiminde düzenleyici role sahiptir.

Dilek	2014	Yazar, kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın etkinliğini ölçümlediği çalışmasını İstanbul, Muğla, İzmir ve Antalya illerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının yerli ve yabancı yöneticileri üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürel farklılıkların yönetimi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir, - Kültürel zekânın alt boyutları ile kültürel farklılıkların yönetimi konusunun alt boyutları arasında da pozitif ilişkiler saptanmıştır.
Çetin	2014	Yazar, kültürel zekâyı uzak yol kaptanları ve uzak yol birinci zabıtları üzerinden değerlendirerek 119 personelle bir saha araştırması gerçekleştirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Uzak yol kaptanlarının ve birinci zabıtlarının motivasyonel kültürel zekâları yüksektir, - Kültürel farklılıklar nedeniyle yaşanan problemler uğranılan ülkelere göre farklılık göstermektedir.
İşçi vd.	2013	Yazarlar, hastanelerde görev yapan kişilerin kültürel zekâ düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapmış oldukları çalışmayı İstanbul'da faaliyet gösteren iki özel hastanenin 150 işgöreni üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Hastane çalışanlarının üst bilişsel kültürel zekâ düzeyleri diğer kültürel zekâ boyutlarına göre yüksektir, - Demografik değişkenlerle kültürel zekâ düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Şahin ve Köksal	2013	Yazarlar, kültürel zekânın kültürlerarası liderlik üzerindeki etkisini çok uluslu askeri bir örgüt üzerinden değerlendirerek 145 kişi üzerinden anket yoluyla veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Liderlerin kültürel zekâsı astların kültürlerarası liderlik algısı üzerinde etkili olmaktadır, - Liderlerin yüksek düzeydeki davranışsal ve bilişsel kültürel zekâsı astların kültürlerarası liderlik algısı ile ilişkilidir.
Şahin ve Gürbüz	2012	Yazarlar, kültürel zekâ ile öz yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini dokuz ülkeye mensup 121 katılımcı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Kültürel zekâ ve öz yeterlilik görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde etkiye sahiptir, - Kültürel zekâ ve öz yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde birlikte etkisi bulunmamaktadır.
Şahin	2011	Yazar, liderin kültürel zekâsının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisini ölçtüğü çalışmayı uluslararası askeri bir örgütte görev yapan 31 liderden ve onlara bağlı olarak çalışan 96 ast üzerinden gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Liderin kültürel zekâsı astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminleriyle ilişkilidir, - Liderin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâsı astların örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Yeşil	2010	Yazar, 21. yüzyıl örgütlerinde kültürel zekânın önemine değindiği çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır; - İşgörenler kariyerlerini başarılı bir şekilde devam ettirebilmek için kültürel zekâ düzeylerini arttırmak zorundadır, - Liderler kültürel zekâlarını geliştirerek işgörelere örnek olmak durumundadır, - Örgütler insan kaynakları politikalarında da kültürel zekâyâ önem vermelidir.
Yeşil	2009	Kültürel farklılıkların yönetimine alternatif bir strateji olarak kültürel zekâyı ele alan yazar, teorik bir çalışma yaparak yöneticilere önerilerde bulunmuştur.
Ang vd.	2007	Yazarlar, kültürel zekânın kültürel muhakeme, karar verme, kültürel uyum ve görev performansı üzerindeki etkisini değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Kültürel zekâ, kültürel muhakeme, karar verme, kültürel uyum ve görev performansını tahmin etmektedir ve kültürlerarası verimliliği etkilemektedir.
Triandis	2006	Yazar, örgütlerde kültürel zekâ adlı çalışmasıyla konuyu teorik olarak ele almıştır. Bu çalışmanın sonucunda; - Bir kişinin kültürel olarak zekâsının gelişimi kapsamlı bir eğitim neticesinde gerçekleşmektedir, - Bireylerin kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini incelemesi hem kendi kültürünü hem de diğer kültürleri anlamasına ve kültürel zekâsını arttırmasına yardımcı olmaktadır sonucuna varılmıştır.

Ang vd.	2006	Yazarlar, beş faktör kişilik özellikleri ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi 338 kişi üzerinden incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Beş faktör kişilik özelliklerinden yalnızca tecrübeye açıklık kültürel zekânın dört boyutu ilişkili olarak tespit edilmiştir.
Earley ve Peterson	2004	Yazarlar, çalışmalarında kültürel zekâyı bulunmaz kültürel bir takımyıldızı olarak ifade etmişlerdir. Küresel yöneticiler için yeni bir yaklaşım olarak ifade edilen kültürel zekâ eğitim ve gelişimin farklı bir yönüdür. Yazarlara göre kültürlerarası eğitim bağlamında kültürel zekâ geleneksel kültürel değerlere odaklanma eğiliminden bir kopuşu temsil etmektedir.
Earley ve Mosakowski	2004	Yazarların kültürel zekâyı teorik olarak inceledikleri çalışmaları kültürel zekâ kavramının temelini oluşturmaktadır. Çalışmalarında kültürel zekânın kaynakları, kültürel zekânın ölçümlemesi, kültürel zekâ profilleri ve kültürel zekânın geliştirilmesi konularına değinen yazarlar kültürel zekâyı literatüre kazandıran araştırmacılar olarak bilinmektedir.

Kültürel zekâ ile ilgili yukarıda verilen çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların çoğunlukla konaklama işletmelerinde ve uluslararası askeri örgütlerde yapıldığı, ayrıca uluslararası firmalar, kamu kurumları, denizcilik işletmeleri, yabancı yöneticilerin çalıştığı büyük firmalarda da gerçekleştirildiği ve kavramın literatüre yakın zamanda kazandırılmasından ötürü kuramsal çalışmalarında olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ yazına kazandırıldıktan sonra genellikle kuramsal çalışmaların yapıldığı, bu çalışmalarda kültürel zekânın kaynağı, kültürel zekânın ölçümlemesi, kültürel zekâ profilleri, kültürel zekânın küresel yöneticiler açısından önemi, liderler için kültürel zekânın gerekliliği ve kültürlerarası farklılıklar bağlamında kültürel zekâ değerlendirilmiştir. Kültürel zekâ ile ilgili niceliksel yapılan çalışmalarda kavramın sıklıkla kültürel farklılıkların yönetimi konusu ile

ilişkilendirildiği, kültürel zekâ ile kültürel farklılıkların yönetimi arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalardan birinde kültürel zekânın alt boyutlarından olan davranışsal, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın kültürel farklılıkların yönetimini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kuramsal olarak yapılan çalışmalarda da kültürel zekânın kültürel farklılıkların yönetimine alternatif bir strateji olarak sunulması bu sonucu destekler niteliktedir. Kültürel zekâ kültür kavramı ile ilişkili olarak kültürlerarası duyarlılık ve kültürlerarası liderlik etkinliği konularıyla da birlikte değerlendirilmiş ve bu çalışmalarda kültürel zekânın kültürlerarası duyarlılığı artırdığı ve kültürlerarası liderlik etkinliğini pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle kültürel zekânın alt boyutlarından olan davranışsal ve bilişsel kültürel zekâ liderlik etkinliğini üzerinde olmaktadır. Kültürel zekâ ile ilgili niceliksel çalışmalarda ön plana çıkan bir diğer değişken kişilik özellikleri olarak görülmektedir. Kişilik özelliklerinden duygusal dengenin, beş faktör kişilik özelliklerinden ise tecrübeye açıklığın kültürel zekânın tüm alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde kültürel zekâ düzeyinin belirlenmesine yönelik ve kültürel zekânın demografik faktörlerle ilişkisini ölçmeye yönelik çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda otel işletmeleri çalışanlarının genel olarak kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumu otel işletmelerinin çok kültürlü örgüt yapısıyla açıklamak mümkündür. Çalışmalarda hastane çalışanlarının üst bilişsel kültürel zekâ düzeylerinin, kamu çalışanlarının ise davranışsal kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kültürel zekânın demografik faktörlerle ilişkisini ölçen çalışmalarda ise birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmış, bu farklılığın işletmelerin içerisinde bulunduğu sektörlerin yapısal farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. İstanbul'da faaliyet gösteren bir otel işletmesinde kültürel zekâ demografik faktörlere göre farklılık göstermezken yine İstanbul'da bir otel işletmesinde yapılan çalışmada kültürel zekâ cinsiyet, medeni durum ve yurt dışında yaşama süresi gibi değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında ise kültürel zekâ cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık göstermekteyken, hastanelerde kültürel zekâ ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Literatürde kültürel zekâ yaşam doyumu, iş tatmini, öz yeterlik, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, kültürel muhakeme, karar verme, kültürel uyum, kültürlerarası verimlilik kavramlarıyla da az da olsa ilişkilendirilmiş ve genel anlamda kültürel zekânın tüm bu değişkenleri pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kültürel zekâ sınırlı sayıda çalışmada aracı ve düzenleyici değişken olarak da değerlendirilmiştir. Kültürel uyum ve çatışma yönetim stilleri arasındaki etkileşimde düzenleyici rol üstlenen kültürel zekâ; çok kültürlülük ve inovatif çalışma davranışı arasındaki etkileşimde ise aracı rol üstlenmektedir.

2.5. DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekâ kavramı Peter Salovey ve John D. Mayer (1990) tarafından aynı adlı makale ile literatüre kazandırılmış ve Daniel Goleman'ın (1995) yine aynı adlı kitabıyla günümüzdeki popülaritesini elde etmiştir. Ancak duygusal zekâ kavramının kökeni Goleman'a göre (1998) Antik Yunan filozofu Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Aristo, “doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenme” ve “öfkelenmek bir şey değil, doğru kişiye doğru zamanda öfkelenmek, işte bu kolay değildir” sözleriyle duygusal zekâ kavramına dolaylı yönden vurgu yapmaktadır. Aristo, “doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenme” becerisinin her bireyde var olmadığını, bu beceriye sahip olan bireylerin hayatın her alanında diğer bireylere göre üstün olduğunu ifade etmiştir (Goleman, 1998a: 13; Keskin vd. 2013: 45). Yine Antik Çağ'da Platon'un “öğrenme sürecinin esasında duygusal bir temele dayandığı” düşüncesi duygusal zekânın kökeninin iki bin yıl öncesine dayandığını kanıtlar niteliktedir (Adiloğulları, 2011: 14; Edizler, 2010: 2971; Yaylacı, 2006: 45). 17. yy'nin önemli filozoflarından biri olan Descartes ise “insan duyguları düşüncelerden ortaya çıkmaktadır” ifadesiyle duygusal zekâ kavramına vurgu yapmış ve kavramın gelişimine dolaylı yönden katkı sağlamıştır (Ünsar ve Dinçer, 2014: 56). Mayer vd. (2004) duygusal zekâ kavramının tarihçesini özetledikleri çalışmalarında 1900-1969 yılları arasında duygusal zekânın temelini oluşturan sosyal zekâ kuramının ortaya çıktığını ve bu dönemde zekâ için psikolojik test alanının geliştirildiğini ifade etmiştir. 1970-1989 yılları arasında ise sosyal zekâ ilgili

deneysel çalışmalar yapılmış ve duygu ile mantık arasındaki ilişkiler araştırılarak az da olsa duygusal zekâ terimi çalışmalarda kullanılmıştır. Duygusal zekâ ile ilgili ilk makalelerin yazıldığı dönemi 1990-1993 olarak betimleyen yazarlar, 1994-1997 yılları arasında Goleman tarafından kaleme alınan Duygusal Zekâ kitabının kavramın gelişmesinde büyük rol oynadığını ifade etmiştir. 1998 yılından günümüze gelene kadar farklı zekâ modellerinin oluşturulduğunu ifade eden yazarlar duygusal zekâ kavramının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Mayer vd. 2004: 250).

Duygusal zekânın literatüre kazandırılması her ne kadar 1990'lı yıllarda olsa da kavramın temeli 1920 yılında Thorndike tarafından ortaya atılan sosyal zekâ kuramına dayanmaktadır. En temel şekliyle diğerlerini anlama yeteneği ve insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek olarak ifade edilen sosyal zekâ bugün kullanılan duygusal zekâ kavramının büyük bir bölümünü oluşturmuştur (Altıntaş, 2009: 26; Yaylacı, 2006: 46). 1960'lı yılların sonuna değin sosyal zekâ kuramı içerisinde henüz kavramsallaştırılmadan kullanılan duygusal zekâ kavramı, o günün şartlarında aklın mutlak egemenliğinin sorgulanması ve duyguların bireyin yaşamında önemli bir konuma gelmesiyle dikkat çekmeye başlamıştır. Birey bu durumun sonucu olarak çevreyle mücadele edebilme yetisini etkileyen bilişsel olmayan bir beceriyi anlamaya çalışmıştır (Mayer ve Cobb, 2000: 165; akar ve Arbak, 2004: 25). Nitekim Gardner 1983 yılında yayımladığı Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences adlı kitabında sosyal zekâ gibi kişisel zekânın da bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını öngördüğünü, kişisel zekânın bir yönünün duygularla ilintili olduğunu belirtmiştir (Gardner, 1983: 239). Duygusal zekânın kavramsallaşmasına öncülük eden bu düşünceler Salovey ve Mayer (1990)'in "Duygusal Zekâ" başlıklı makalelerinde ilk kez bilişsel olmayan zihinsel bir beceri olarak tanımlanarak literatüre kazandırılmıştır. Salovey ve Mayer duygusal zekâyı; bireyin kendisinin ve diğerlerinin his ve duygularını izleme, bunlar arasındaki farklılıkları gözetebilme ve bu bilgiyi bireyin düşünce ve eylemlerinde kullanabilme yetisini içeren sosyal zekânın bir alt kümesi olarak tanımlar (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Bu tanıma göre duygusal zekânın kapsamı, sözlü ve sözsüz değerlendirmeyi, duyguların anlatımını, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenlemesini ve problem çözerken duygulardan yararlanmayı

içermektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 433). Ancak yazarlar bir sonraki çalışmalarında bu tanımın yalnızca bireyin duygusal farkındalığını içerdiğini ve duygularla ilgili akılsal ve düşünsel süreci kapsamadığını ifade ederek duygusal zekâyı; “*duyguları doğru algılayabilme, değerlendirebilme ve ifade edebilme yeteneği; düşünmeyi kolaylaştıran duygulara erişebilme ve bunları üretebilme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlayabilme yeteneği; duygusal ve düşünsel gelişmeyi arttıracak şekilde duyguları düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır*” (Mayer ve Salovey, 1997: 10). Duygusal zekâ kavramına önemli katkıları bulunan Goleman ise duygusal zekâyı; bireyin kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yola devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruhsal durumu düzenleyebilme, engellerin düşüncel süreçleri yok etmesine izin vermeme, kendini diğerlerinin yerine koyabilme ve yaşama karşı ümit besleyebilme yetileri olarak ifade etmiştir (Goleman, 1995: 18). Goleman bu tanımda; bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını tanıma, içsel motivasyon sağlama ve duyguları iyi yönetme becerilerine odaklanmaktadır (Goleman, 1998a: 393). Goleman’a göre duygusal zekâ bilişsel yeteneklerden ayrı değerlendirilmesi gereken fakat aynı zamanda bilişsel zekâyı destekleyen yetilerden oluşmaktadır (Goleman, 1998a: 389). Duygusal zekâ ile ilgili ilk araştırmacılardan olan Cooper ve Sawaf ise eserlerinde duygusal zekâyı yönetim ve organizasyon açısından ele alarak liderlikte ve örgütlerde duygusal zekâ konusunu ele almışlardır. Yazarlara göre duygusal zekâ; duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Cooper ve Sawaf, 1997: 12). Duygusal zekâ kavramına önemli katkıları olan Bar-On ise duygusal zekâyı; bireyin günlük olayların üstesinden gelmesini, kişisel ve sosyal yaşamlarında daha etkili olmalarını sağlayan duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerin bütünü olarak ifade etmektedir (Bar-On vd. 2003: 1790). Bu tanıma benzer şekilde Martinez (1997) duygusal zekâyı çevrenin istek ve baskılarıyla mücadele edebilmede bireyin bilişsel olmayan yetenek ve becerilerini düzenlemesi şeklinde ifade etmektedir (Martinez, 1997: 72).

Literatürdeki tanımlar ışığında duygusal zekânın sonradan öğrenebilen bir dizi sosyal ve psikolojik becerileri kapsadığını söylemek mümkündür. Bireyler

duygusal zekâlarını geliştirebilmek için öncelikle kendisini ve kendi duygularını tanımalıdır. Kendisini ve duygularını tanıyan birey aynı zamanda bu duygularını ifade edebilmeli ve duygularını kontrol etmeyi öğrenmelidir. Duygularını kontrol etmeyi başarabilen bireyler zorluklarla daha kolay mücadele edebilecek ve diğer bireylere karşı daha anlayışlı olabilecektir. Bu anlayışın beraberinde birey diğer bireylerin duygularını doğru bir şekilde algılamakta ve daha sağlıklı bir iletişim kurabilmektedir. Yine literatürdeki tanımlar incelendiğinde duygusal zekânın bilişsel zekâyı tamamlayıcı bir yönünün olduğunu ve tanımların bireylerin özellikleri, değerleri ve davranışları doğrultusunda yapıldığını ifade etmek mümkündür. Kendi benliğinden tatmin olan bireyler duygularına önem vermekte ve onları etkin bir şekilde yönetebilmektedir. Duygularını etkin bir şekilde yönetebilen bireyler ise çevrelerindeki insanları anlayabilmek için çaba göstermektedir.

2.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Bireylerin duyguları düşünce ve eylemleri etkin bir şekilde organize eden öğelerdir. Duygusal zekâ bireyin önemli bir sorunu çözmeye çalıştığında ya da önemli bir karar alması gerektiğinde bilişsel zekâyı yardımcı olarak daha etkin sonuçlar almasını sağlamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010: 12). Bilişsel zekânın bireylerin yaşamlarını organize etmedeki etkisinin sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bu duruma gerekçe olarak ise düşünme yetisinin bilişsel zekâ ile sınırlı olması, istek ve motivasyonun ise duygusal zekânın boyutları ile ilişkili olması gösterilmektedir (Erdoğan, 2008: 23). Bilişsel zekânın akademik başarıda ve bir işe girmede yeterli olabileceğini ancak yaşamın tümünde yetersiz kalacağını ifade eden Goleman (2006), başarıyı kalıcı hale getirebilmek için bireylerin duygusal zekâyı ihtiyaçları olduğunu dile getirmektedir. Çünkü birey duygularının farkında olup onları etkili bir şekilde yönlendirebilirse bu durum bilişsel performansı arttırabilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2010: 12).

Duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin hem kendi yaşamlarında hem de iş hayatında daha başarılı olduğunu ifade etmektedir. Bu durum bireylerin kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını daha iyi anlayarak yönetebilmeleriyle açıklanmaktadır. Çünkü duygularını tanıyan

bireylerin diğer bireylerle ilişkileri daha sağlam temeller üzerinde olacak ve yüksek etkileşim gerektiren günümüz iş dünyasında bu durum uyumlu çalışma ile sonuçlanacaktır (Grossman, 2000: 19). Duygusal zekânın bireyin kendini anlamasına yardımcı olması ve bu bağlamda diğer bireyleri anlamaya yardımcı olması bu düşünceyi destekler niteliktedir. Duygularını kontrol edebilen bireylerin uyum sağlama, problem çözme ve kendini harekete geçirebilme konularında başarılı olması iş hayatı için önem arz etmekte ve bu özellikler bireylerin verimliliklerini arttırabilmektedir (Lopez ve Snyder, 2003: 251; Grossman, 2000: 19).

Günümüz iş dünyasının karmaşık yapısı bireylerin karar verme ve problem çözme konusunda hızlı bir şekilde hareket etmesini gerektirmektedir. Salt bilişsel zekânın bireylerin hayatlarını yönlendirmede ve karar alma konusunda yetersiz kalması duygusal zekânın önemini ortaya çıkarmaktadır. Duygusal zekânın bireyin kendi duygularını tanımasındaki rolü ve diğer bireylerin duygularını anlamaya yardımcı olması örgüt içerisindeki iletişimi daha sağlıklı bir hale getirerek örgütsel performansı etkileyebilmektedir. Duygusal zekâları yüksek olan bireylerin yaşanan olumsuz olaylarla mücadele etme ve stresin üstesinden gelebilme gibi konularda daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum duygusal zekâsı yüksek olan bireylere gerek sosyal yaşamlarında gerekse iş yaşamında büyük avantaj sağlamaktadır.

2.7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Literatürde duygusal zekâ ile ilgili farklı tanımlamaların bulunmasına bağlı olarak birçok duygusal zekâ modelinin geliştirildiğini görmek mümkündür. Bu modellerin birçoğu duygusal zekânın ölçülmesine yönelik araçlar geliştirmiş ve literatüre önemli katkılar sağlamıştır.

Duygusal zekâ ile ilgili yaklaşımlarda temel olarak iki model dikkat çekmektedir. Bu modellerden ilki, duyguların ilişkiler konusunda temel belirleyici olduğu varsayımını öne süren aynı zamanda da duygusal zekâyı bilgiyi işleme yeteneği olarak kabul eden yetenek modelidir. Duygulardan mantık yürütme modeli olarak ifade edilen yetenek modelinin temeli Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ ile ilgili yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Duygusal zekânın ikinci modeli karma

model olarak adlandırılmaktadır. Karma modelin temeli ise Goleman, Reuven Bar-On ve Cooper-Sawaf'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Karma model duygusal zekânın yalnızca mantığa dayanmadığını öne sürmektedir. Bu modele göre duygusal zekâ yeteneği hem mantıkla hem de kişisel özellikler, davranışlar, sosyal beceri ve ilişkilerle ilintilidir. Başarı için oldukça parlak vaatleri olan yaygın bir model olarak görülen karma model duygusal zekâyı bireyin ruhsal durumu ve kendine has özellikleri ile açıklamaktadır (Cobb ve Mayer, 2000:14-15; Çakar ve Arbak, 2004: 34; Doğan ve Şahin, 2007: 236).

Bu çalışmada duygusal zekâ modelleri yetenek modeli kapsamında Mayer ve Salovey'in, karma model kapsamında ise Goleman, Bar-On ve Cooper-Sawaf'ın çalışmaları doğrultusunda açıklanmıştır.

2.7.1. Mayer ve Salovey Modeli

Duygu ve zekâ arasındaki ilişki ve etkileşimi inceleyen çalışmalarıyla duygusal zekâ kavramının gelişmesine öncülük eden Mayer ve Salovey modeli diğer duygusal zekâ modellerinden farklılık göstermekle birlikte Gardner'in sosyal zekâ modelinden ilham alarak geliştirilmiştir (Bar-On, 2000: 1108; Aslan, 2013: 52). Gardner sosyal zekâ modelinde diğer bireyleri anlama yetisi ve bu yeti sayesinde bireyin duygularını etkin bir şekilde yönetebilmesi konularını ön plana çıkarmıştır. Mayer ve Salovey duygusal zekâ modellerinde Gardner'in ön plana çıkardığı konuları dikkate alarak bireyin duygularını yönetebilmesini diğer bireylerin duygularını fark edebilmesiyle ilişkilendirmiştir. Gardner'in sosyal zekâ modelinde öne sürdüğü bir diğer önemli konu olan bireyin kendi hakkında bilgi sahibi olmasının duyguları yönetmedeki önemi benzer şekilde Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinde de yer bulmuştur. Bu bağlamda her iki modelde de bireysel farkındalık ve bireyin hem kendi hem de diğer bireylerin duygularına hassasiyet göstermeleri ön plana çıkmaktadır (Aslan, 2013: 52).

Mayer ve Salovey (1997) tarafından ortaya konulan duygusal zekâ modeli dört boyuttan meydana gelmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 36; Mayer vd. 2000: 269). Bu boyutlardan birincisi duyguların algılanması ve ifade edilmesi ya da duyguların tanımlanması olarak ifade edilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 36;

Aslan, 2013: 52; Keskin vd. 2013: 57). Bireyin kendisinin ve çevresindeki diğer bireylerin ne hissettiğini tam olarak anlayabilme ve bunları anlatabilme yetisi olarak açıklanan birinci boyut özünde duyguların dışa aktarılmasını ifade etmektedir (Keskin vd. 2013: 57). Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinin birinci boyutu olan duyguların algılanması ve ifade edilmesi bireyin karşı tarafın fiziksel görünümünden, düşüncelerinden, ses tonundan ve davranışlarından duygularını yorumlayabilme yetisini içermektedir. Bu yetiye sahip olan bireyler kendi duygularını ve diğer bireylerin duygularını daha doğru bir şekilde ifade edebilecektir (Mayer ve Salovey, 1997: 11). Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinin ilk boyutunda dikkat çeken noktalardan birisi bireyin kendi duygularının farkında olması gerektiğidir. Çünkü kendi duygularını tanımayan birey, diğer bireylerin ses tonu ve duygusal ifadelerine dikkat etmemekte ve karşı tarafın duygularının gerçek olup olmadığını anlayamamaktadır. Lopez vd. (2003) duygusal algılamanın önemli olduğunu bireyin ancak kendi duygularını anlayabildiğinde ve yorumlayabildiğinde duygusal etkileşime geçebildiğini ifade etmiştir (Lopez vd. 2003: 25). Duygularını tanıyan bireylerin diğer bireylerle etkileşime geçtiğinde ve hızlı ve doğru karar vermesi gerektiğinde daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür.

Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinin ikinci boyutu duyguların düşünce içinde özümsemesi, duyguyu düşüncede kaynaştırma ve duyguların kullanımı olarak ifade edilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 36; Doğan ve Şahin, 2007: 239; Aslan, 2013: 52; Keskin vd. 2013: 58). Bu boyut bireyin duygularını nasıl kullandığını ve duyguların düşünme aşamasına yardımcı olmak için biliş nasıl etki ettiğini irdelemektedir. Duyguların düşünme sürecini engelleyecek ya da harekete geçirecek özelliklerinin bulunması duyguların kullanımı boyutunun önemini arttırmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 43-44). Duygularını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen bireyler dünyaya, olaylara ve sorunlara farklı bir şekilde bakabilmekte ve karar verme sürecinde daha başarılı olmaktadır. Duygularını iyi bir şekilde yönetebilen bireylerin bakış açılarının daha zengin olabileceği gerçeği yaşanması muhtemel sorunları önceden tahmin edebilmelerini sağlamaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 12; Aslan, 2013: 52; Keskin vd. 2013: 58).

Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinin üçüncü boyutu duyguların anlaşılması ve analiz edilmesi, duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme olarak ifade edilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 37; Doğan ve Şahin, 2007: 239; Aslan, 2013: 53). Duygusal anlamının özü, duyguların anlaşılması, duygusal bilginin kullanımı ve muhakeme etme yetisine dayanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Duyguları anlayabilen ve analiz eden bireyler aynı anda gelişen karmaşık duyguların kategorize edilmesinde başarılı olmaktadır (Aslan, 2013: 53). Zıt ve karmaşık duyguların tümünü anlama yetisine sahip olan bireyler (Mayer ve Salovey, 1997: 12) aynı zamanda değişken ve belirsizlik yaşanan çevrelerdeki duygusal gelişmeleri de anlama yeteneğine sahiptir (Davis, 2004: 36-37).

Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinin dördüncü boyutu duyguların düşünceyle ayarlanması ve duyguları düzenleme ve yönetme olarak ifade edilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 37; Doğan ve Şahin, 2007: 241; Aslan, 2013: 53). Bireyin kendi duygularını ve diğer bireylerin duygularını yönetmesi yetisi olarak ifade edilen bu boyut Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinin en ileri yetisi olarak göze çarpmaktadır (Mayer vd. 2000: 399-400; Doğan ve Şahin, 2007: 241). Duyguları düzenleme ve yönetme yetisine sahip olan bireyler olaylar karşısında etkili çözüm yolları üreterek akla uygun düşünmeyi başarabilmektedir. Ayrıca bu yetiye sahip olan bireyler öncelikle kendi ruh hallerini olaylara karşı ayarlayabilmekte ve olumlu duygular geliştirebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 66). Olumlu duygular geliştirebilen bireyler ise diğer bireylerin olumsuz duygularını kontrol ederek ya da yok ederek onların duygularını da yönetebilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

Duygusal zekânın yetenek modeli kapsamında değerlendirilen Mayer ve Salovey modeli duyguların iyi bir şekilde algılanması, anlaşılması, yönetilmesi ve kullanılmasını önermektedir. Bu önerinin ana koşulunun öncelikle yeteneklerin tanımlanması olduğunu dile getiren yazarlar duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak ifade etmekte ve duygusal bilginin mantık yürütme konusunda önemini vurgulamışlardır.

Mayer ve Salovey (1997) dört boyutlu duygusal zekâ modeli zaman içerisinde tümünden gelimci bir yaklaşımla yine dört boyutlu bir yetenek modeli olarak geliştirilmiştir.

Birinci düzey duygusal zekâ becerileri duyguların algılanmasını, ikinci düzey beceriler beyinde ana duygusal ifadelerin ayrıştırılmasını, üçüncü düzey beceriler duyguların anlaşılmasını ve bu anlamdan sonuçlar çıkarmayı, en üst düzey beceriler ise duyguların yönetilmesini içermektedir (Mayer vd. 2000: 87; Aslan, 2013: 53).

2.7.2. Goleman Modeli

Daniel Goleman 1995 yılında yayımlanan “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Duygusal Zekâ Neden Bilişsel Zekâdan Daha Önemlidir” adlı çalışmasıyla duygusal zekâ kavramının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bu eserde duygusal zekânın beş boyuttan oluştuğunu öne süren Goleman bu boyutları bireyin kendini yönetmekle ilgili olan ve diğer bireylerle ilişkisini düzenleyen unsurlar olarak iki grupta toplamıştır. Bireyin kendini yönetmesiyle ilgili unsurları içeren gruba kişisel yeterlik, diğer bireylerle ilişkisini düzenleyen unsurları içeren gruba ise sosyal yeterlik adını veren Goleman duygusal zekânın temelinde karakterin olduğunu dile getirmektedir. Mayer ve Salovey’in yetenek modelini temel alarak kendi modelini oluşturan Goleman kişisel yeterlik çerçevesinde öz bilinç (bireyin kendi duygularının farkında olması), öz yönetim (bireyin duygularını yönetmesi), motivasyon (bireyin kendini motive etmesi) kavramlarını incelemiştir. Sosyal yeterlik çerçevesinde ise empati ve sosyal beceriler kavramlarına ağırlık veren Goleman zihinsel yaşamı oluşturmak için bilişsel ve duygusal zekânın sürekli olarak etkileşim içinde olduğunu savunmaktadır. Bireysel başarıda bilişsel yeteneklerin kısıtlı bir etkisi olduğunu savunan Goleman duygusal zekâ modelinde sosyal ve duygusal yeteneklere yönelmiş ve bu yeterliklerin duygusal zekâyı oluşturduğunu öne sürmüştür. Ancak bu yeterliklerin duygusal zekâ ile özdeş anlama gelmediğini dile getiren yazar aynı zamanda yüksek duygusal zekânın yüksek duygusal yeterlik anlamına gelmediğini de ifade etmiştir (Goleman, 1998a: 285; Doğan ve Şahin, 2007: 232; Çakar ve Arbak, 2004: 37; Kaya ve Keçeci, 2004: 40;

Cherniss, 2004: 317; Goleman, 2000: 36). Tablo 7’de Goleman duygusal yeterlik çerçevesi boyutları ve alt boyutları verilmiştir.

Tablo 7: Goleman Duygusal Yeterlik Çerçevesi Boyutları ve Alt Boyutları

	Boyutlar	Alt Boyutlar		Boyutlar	Alt Boyutlar
KİŞİSEL YETERLİKLER	Öz Bilinç	Duygusal Bilinç	SOSYAL YETERLİKLER	Empati	Başkalarını Anlama
		Doğru Öz Değerlendirme			Başkalarını Geliştirme
		Özgüven			Hizmete Yönelik Olma
	Öz Yönetim	Öz Denetim			Farklılıktan Yararlanma
		Güvenilirlik		Sosyal Beceriler	Etki
		Vicdanlılık			İletişim
		Uyumluluk			Çatışma Yönetimi
		Yenilikçilik			Liderlik
	Motivasyon	Başarma Güdüsü			Değişim Katalizörlüğü
		Bağlılık			Bağ Kurma
		İnisiyatif			İmece ve İşbirliği
		İyimserlik			Ekip Yetileri

Kaynak: Goleman (2000: 38-39), Aslan (2013:60)

Goleman duygusal zekâ modelinin kişisel yeterlik boyutundaki öz bilinç; bireyin kendi duygularının farkında olması anlamına gelmektedir. Duygusal zekâ yeterliklerinin en önemlisi olarak atfedilen öz bilinç bireyin kendi duygularını okuma yetisini içermektedir. Bireylerin duygularını okuması ve bu duyguların hissettirdikleri doğrultuda karar vermesi anlamına gelen öz bilinç aynı zamanda bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesini sağlamaktadır. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen bireyler doğru öz değerlendirme şansına sahip olmakla beraber aynı zamanda öz bilinç bireyin kendi öz değerlerine güvenebilmesine imkân tanımaktadır. Goleman duygusal zekâ modelinin ilk bileşeni olan öz bilinç bireyin kendini ve duygularını derin bir şekilde algılaması ve anlamasına karşılık gelmektedir. Bir başka anlamıyla ruhsal ve sezgisel farkındalık olarak ifade edilebilen öz bilinç, bireyin kendi ruh halini doğru bir şekilde anlamasına yardımcı olmaktadır. Kendi ruh hallerini doğru

bir şekilde anlayabilen bireyler diğer bireyleri nasıl etkilediklerini sezgisel olarak bilmektedir (Goleman, 1998b: 97). Öz bilinci yüksek olan bireyler duyguları ve yaptıkları işlerle ilgili açıkça konuşabilirler. Bu durum öz bilinci yüksek olan bireylerin aynı zamanda yüksek özgüvene de sahip olduğunu göstermektedir (Goleman, 1998b: 101).

Goleman duygusal zekâ modelinin kişisel yeterlik boyutundaki bir diğer bileşen olan öz yönetim; bireyin duygularını işini kolaylaştıracak şekilde düzenleyebilmesi anlamına gelmektedir. Öz yönetimi sağlayabilen bireyler anlık hazlarını erteleyebilme ve stresi yönetebilme yetisine sahiptir (Goleman, 1998a: 318). Duygusal zekânın önemli bir bileşeni olan öz yönetim bireyin duygularının esiri olmasını engelleyerek olumlu duyguların açığa çıkmasını sağlamaktadır (Goleman, 1998a: 89). Duygularını ve hazlarını yönetebilen bireylerin güvenli ve adaletli bir çevre yaratarak dürüstlük ve doğrulukla hareket etme becerisi olarak da ifade edilen öz yönetim (Goleman, 2000: 49) aynı zamanda belirsizlikler karşısında rahat bir tavır sergileyebilmeyi ve değişikliklere açık olmayı gerektirmektedir.

Goleman duygusal zekâ modelinin kişisel yeterlik boyutundaki bir diğer bileşen olan motivasyon; bireyin duygularını olumlu bir şekilde yönlendirebilmesi anlamına gelmektedir. Bireyin duygularını olumlu bir şekilde yönlendirebilmesi başarıma isteğine bağlı bir durumdur. Her birey hayatında birçok olumsuzlukla karşı karşıya kalabilmekte bu durumda motivasyonunu düşürebilmektedir. Ancak zorluklar karşısında yılmayan ve bir işi sonuna kadar götürebilme potansiyeline sahip olan bireyler yaşamlarında başarılı olmaktadır. Bu noktada duygusal zekânın önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü duygusal zekâsı yüksek olan bireyler olumsuz bir durumla karşılaştığında öncelikle durumu kabullenip kendine yeni motivasyon kaynakları aramaktadır. Bir bireyin motivasyonunu sağlayabilmesi için gerekli olan kişisel yetiler başarı güdüsü, bağlılık, inisiyatif ve iyimserliktir. Birey kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda başarı elde etmek için olumsuz durumlar karşısında sabırla hareket etmeli, sorumluluk almalı ve kendi prensiplerine sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır. Bu durumda yüksek duygusal zekâyı gerektirmektedir (Weisinger, 1998: 62; Titrek, 2007: 80).

Goleman duygusal zekâ modelinin sosyal yeterlik boyutundaki empati; bireyin karar verirken diğer bireylerin duygularını da dikkate alması anlamına gelmektedir (Goleman, 1998b: 91). Literatürde üç farklı anlamda kullanılan empati sözcüğü bu üç farklı kullanımın birleşimiyle Goleman duygusal zekâ modelinde kendine önemli bir yer edinmiştir. Diğer bireylerin hislerini bilmek; o bireyin hissettiğini hissetmek ve diğerlerinin problemlerine iyimserlikle karşılık vermek anlamlarına gelen empati sosyal yaşamda bireylere kolaylık sağlamaktadır (Goleman, 2006: 76).

Goleman duygusal zekâ modelinin sosyal yeterlik boyutundaki sosyal beceriler; diğer duygusal zekâ boyutları üzerine inşa edilmiştir. Öz bilinci yüksek, öz yönetimini etkin bir şekilde sağlayabilen, motivasyonu yüksek, diğer bireyleri anlama konusunda başarılı olan ve bulundukları çevrede kusursuz bir sosyal izlenim bırakan bireyler sosyal becerilerini iyi bir şekilde ayarlayabilmektedir. Sosyal becerilerini yönetebilen bireyler diğer bireylerle etkili bir şekilde iletişim kurabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve çatışmaları iyi bir şekilde yönetebilmektedir. Bu özelliklere sahip olan bireylerin liderlik vasıflarına da sahip olduğunu söylemek mümkündür (Goleman, 1998b: 91; Goleman, 1998a: 154; Keskin vd. 2013: 61-62).

Goleman duygusal zekâ modeli duygusal zekâyı kişisel yeterlikler ve sosyal yeterlikler kapsamında değerlendirmiştir. Kişisel yeterlikleri üç boyut altında inceleyen yazar sosyal yeterlikleri ise iki boyut altında değerlendirmiştir. Duygusal zekâ ile ilgili çalışmalarında duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu ifade eden Goleman duygusal zekâsı düşük olan bireylerin yaşamlarında başarılı olamayacağını dile getirmiştir. Yaşamda başarılı olabilmek için bilişsel zekâ ile duygusal zekânın sürekli etkileşim içerisinde olması gerektiğini savunan yazar duygusal zekânın özellikle liderler için önemli olduğunu ifade etmiştir.

2.7.3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Kişisel, duygusal ve sosyal yeteneklerin birleşiminden oluşan karma bir model olan Bar-On duygusal zekâ modeli bilişsel odaklı bir şekilde duygusal zekânın kişilikle bağının olmadığını ifade etmeye odaklanmıştır (Yaylacı, 2006: 52). “Bazı bireyler neden yaşamda diğerlerine göre daha başarılı olabilir?” (Mayer vd. 2000:

402) sorusunun cevabını arayan Bar-On'a göre zekâ, yaşamla baş edebilmek için kazanılan yetenek, yetkinlik ve becerilerin toplamını ifade etmektedir. Duygu kelimesini bu özel zekâ türünü bilişsel zekâdan ayırmak için kullanan Bar-On duygusal zekâ ve bilişsel zekânın bir bireyin genel zekâsına eşit düzeyde katkı sağlayacağını düşünmektedir (Bar-On, 1997: 15; Bar-On, 2002). Kişisel ve kişiler arası yetilere dayalı bir model olan (Aslan, 2009: 55) Bar-On modeli duygusal zekâyı iç içe geçmiş fakat bütünüyle birbirinden farklı beş yetenek ve davranış bölümüyle açıklamaktadır (Stein ve Book, 2003: 37-38). Bar-On duygusal zekâ modelinin boyutları kişisel yetenekler, kişiler arası yetenekler, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olarak sıralanmaktadır (Stein ve Book, 2003: 37-38; Mayer ve Cobb, 2000: 88). Tablo 8'de Bar-On modeline ilişkin beş boyut ve bu beş boyutun alt boyutları kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 8: Bar-On Modeli Boyutları ve Alt Boyutları

	Alt Ölçek	Alt Ölçeğin Tanımı
KİŞİSEL	Duygusal Öz Farkındalık	Bireyin kendi hislerinin farkına varması ve anlaması yetisidir. Ayrıca bu hislerin nedenlerini anlayabilme yetisini de içermektedir.
	Dışavurum	Bireyin hislerini ve düşüncelerini kırmayacak şekilde karşı tarafa ifade etmesi ve kendi hakkını savunma yetisidir.
	Öz Saygı	Bireyin kendisinin farkında olması, kendisini olduğu gibi kabullenmesi ve kendisine saygı duyma yetisidir.
	Kendini Gerçekleştirme	Bireyin potansiyelinin farkına varması ve bu potansiyeli geliştirme ve kullanma yetisidir.
	Bağımsızlık	Bireyin düşünce ve eylemlerinde kendini yönetmesi, kontrol etmesi ve duygusal olarak kimseye bağımlı olmamasıdır.
KİŞİLERARASI	Empati	Bireyin başkalarının hislerinin farkında olması, anlaması ve değerlendirebilmesi yetisidir.
	Kişiler Arası İlişkiler	Duygusal bağlar vasıtasıyla sağlıklı ilişkiler kurma ve sürdürme yetisidir.
	Sosyal Sorumluluk	Bireyin bir sosyal gruba katılarak toplumsal fayda sağlama yetisidir.
UYUM	Problem Çözme	Bireyin problemleri tanıması ve etkili çözümler sunma yetisidir.
	Gerçeklik Ölçüsü	Bireyin geçmiş deneyimleriyle şimdiki yaşadıklarını objektif olarak değerlendirebilme yetisidir.
	Esneklik	Bireyin değişen durumlara karşı duygu, düşünce ve davranışlarını düzenleme yetisidir.
STRES YÖNETİMİ	Stres Toleransı	Bireyin stresli durumlara ve güç duygulara dayanma yetisidir.
	Dürtü Kontrolü	Bireyin dürtülerini yönetebilme yetisidir.
GENEL RUH HALİ	Mutluluk	Bireyin yaşamdan haz alması, kendinden ve çevresinden mutluluk duymasıdır.
	İyimserlik	Bireyin olaylara mutluluk veren yönlerden bakabilmesidir.

Kaynak: Bar-On (1997: 44-47), Mumcuoğlu (2002: 47)

Bar-On duygusal zekâ modelinin ilk boyutu olan kişisel yetenekler bireyin yaşamına ilişkin hislerini içeren (Brown vd. 2006: 337) ve kendisinden haberdar

olmayı gerektiren yetenekleri kapsamaktadır. Bu bağlamda bireyin kendisini ve duygularını anlaması ve duygu ve düşüncelerini ifade edebilme yeteneği önem arz etmektedir (Bar-On vd. 2000: 1108). Bireyin kendini bilme ve öz yönetim yeteneğini de ifade eden kişisel yetenekler farkındalık, dışavurum, öz saygı, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme alt boyutlarından oluşmaktadır (Stein ve Book, 2003: 37-38)

Bar-On duygusal zekâ modelinin ikinci boyutu olan kişiler arası yetenekler üç alt boyuttan oluşmaktadır. Kendini başka bir bireyin yerine koyabilme yetisi ve karşıdaki bireyin olaylar karşısında ne hissettiğini anlayabilme becerisi olarak tanımlanan “empati”, bireyin diğer bireylerle başarılı ilişkiler kurma ve sürdürme becerisi olarak ifade edilen “sosyal ilişkiler ya da kişiler arası ilişkiler” ve sosyal ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergileme becerisi olarak açıklanan “sosyal sorumluluk” kişiler arası yetenekler boyutunun alt boyutları olarak ifade edilmektedir (Bar-On vd. 2000: 1108; Stein ve Book, 2003: 37-38).

Bar-On duygusal zekâ modelinin üçüncü boyutu olan uyum bireyin çevrenin istek ve baskılarıyla mücadele edebilme ve sorun çözebilme yetisini ifade etmekle birlikte aynı zamanda bireyin ne denli gerçekçi ve esnek olduğuyla da ilintilidir. Bu bağlamda gerçeklikle kast edilen bireyin olayları sanıldığı gibi değil olduğu gibi görmesiye esneklikle anlatılmak istenen ise bireyin değişen durumlara göre duygu ve düşüncelerini düzenlemesidir (Bar-On vd. 2000: 1108; Stein ve Book, 2003: 37-38).

Bar-On duygusal zekâ modelinin dördüncü boyutu olan stres yönetimi bireyin stresi başarılı bir şekilde yönetmesini ve stresin etkilerini en alt seviyeye indirme becerisini ifade etmektedir. Bu bağlamda karışık durumlarda sakin kalmak ve sakinliğe odaklanarak stresle baş edebilmek ve ani tepkilerden kaçınmak stres yönetiminin bileşenlerinden oluşmaktadır (Bar-On vd. 2000: 1108; Stein ve Book, 2003: 37-38; Ciarrochi vd. 2002: 207).

Bar-On duygusal zekâ modelinin beşinci boyutu olan genel ruh hali bireyin sahip olduğu yaşamdan memnun olmasına ilişkin yeteneğidir. İyimserlik ve mutluluk bu boyutun bileşenlerindendir (Brown vd. 2006: 337; Bar-On vd. 2000: 1108).

2.7.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı örgütsel ortamda inceleyerek duygusal zekânın liderlik ile ilişkisini araştırmıştır. 1997 yılında yayımladıkları “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında duygusal zekâyı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklayan yazarlar duygusal zekânın ortaya çıkış sebebini bireyin yalnızca mantıkla yaşamda başarılı olmasının zorluğuyla ilişkilendirmişlerdir. Yalnızca mantıkla ilerlemenin zor olduğunu ifade eden yazarlar bireyin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için duygusal zekâyı ihtiyaç duyduğunu dile getirmiştir (Cooper ve Sawaf, 2000: 12). Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli bireyin öz değerlerini ortaya çıkarabilmesine, diğer bireylerin güçlü yönlerini anlayabilmesine ve değerlendirebilmesine, zor şartlar altında etkinliğini arttırabilmesine ve bireyin farklı görüşleri birleştirerek üstün bir güç sağlayabilmesine odaklanmıştır (Dulewicz ve Higgs, 2000: 344). Tablo 9’da Cooper ve Sawaf modeline ilişkin dört boyut ve bu dört boyutun alt boyutları kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 9: Cooper ve Sawaf Modeli Boyutları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Alt Boyutlar	Boyutlar	Alt Boyutlar
Duygusal Okuryazarlık	Duygusal Dürüstlük: Objektif duygusal bilgiyle hareket etmek	Duygusal Derinlik	Özgün Potansiyel ve Amaç: Bireyin kim olduğuna ve yaşam amacının ne olduğuna karar vermesi
	Duygusal Enerji: Duygu ile enerji arasındaki ilişkinin anlaşılması		Adanmışlık: Duygunun bireyi motive etmesi, zekâsına olumlu katkı sağlaması
	Duygusal Geri Bildirim: Duyguyu bir işaret olarak değerlendirmek		Dürüstlüğü Yaşamak: Doğruluk ve ahlâki değerlere bağlılık
	Pratik Sezgi: Sezginin duygusal bilgi olarak değerlendirilmesi ve sezgiyle hareket etmek		Yetkisiz Etki: Otoriteden öte duygusal potansiyeli göz önünde bulundurarak davranış gösterme
Duygusal Zindelik	Öz Varlık: Bireyin duygularını dinlemesi, kendi inancını değerlendirmesi	Duygusal Simya	Sezgisel Akış: Bireyin kendini bir şeye tamamen adanması, zorluklarla baş etmek için kendini zorlama
	Güven Çemberi: Bireyin kendisine ve diğer bireylere güvenmesi ve güvenilir algılanması		Düşüncesel- zaman değişimi: Düşünce ve duygularda gelecek belirsizliğine karşın üstün performans gösterebilme
	Yapıcı Hoşnutsuzluk: Farklı bakış açılarından üretken fikirlerin oluşturulması		Fırsatı sezinlemek: Şimdiki zamanın ve geleceğin farkında olma ve hissedebilme
	Esneklik ve Yenilenme: Bireyin kendi kontrolü dışında olan olaylarda bakış açısını tazelemesi		Geleceği yaratmak: Geçmiş bir kenara bırakarak, etkili ve verimli bir sürece girebilme
EQ Sonuçları: Fiziksel ve ruhsal sağlık, yaşam kalitesiyle ilgili algılamalardan oluşmaktadır.			

Kaynak: Cooper ve Sawaf (2000: 3-85-177-285), Aslan (2013: 66)

Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modelinin köşe taşları duygusal okur-yazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak adlandırılmaktadır. İlk üç köşe taşı kişisel yeterliği açıklamaya çalışırken son köşe taşı sosyal yeterliği içermektedir (Carney, 1999: 57; Aslan ve Özata, 2006: 200). Cooper ve Sawaf modelinin ilk köşe taşı olan duygusal okur-yazarlık duygusal bilgi birikimiyle oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000: 3). Bireyin kendi duygularının farkında olması, bu farkındalığı bireysel ilişkilerinde kullanması ve diğer bireylerin potansiyellerini etkin kullanmalarına yardımcı olması bu boyut altında değerlendirilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 39). Modelin ikinci köşe taşı olan

duygusal zindelik, duygusal anlamda esneklik, bireyin hem kendine hem de diğer bireylere güvenmesi ve bireyin de diğerleri tarafından güvenilir olarak görülmesi gibi konuları içermektedir. Ayrıca duygusal zindelik bireyin hem kendine hem de başkalarına hata payı tanınması, farklı görüşlerin sentezinden ortaya çıkan yeni fikirler oluşturması ve üzerinde kontrolü olmayan konulara farklı bakış açılarıyla yaklaşmasını içeren konuları da incelemektedir (Aslan, 2009: 66). Cooper ve Sawaf modelinin üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik bireyin kendi iç sesini dinlemesi ve kalbinin derinliklerinde hissettiği şekilde yaşamasını ifade etmektedir. Duygusal derinlik bu bağlamda bireyin kendi potansiyelini keşfetmesini gerektirmektedir. Kendi potansiyelinin farkına varan birey yaşam amaçlarını potansiyeline göre belirlemeli ve ahlâki değerlere uygun bir şekilde davranmalıdır (Cooper ve Sawaf, 2000: 178; Aslan, 2009: 66). Cooper ve Sawaf modelinin son köşe taşı olan duygusal simya duygusal zekânın yaratıcılığı arttıran özelliğine odaklanmaktadır. Birey duygusal simya ile kendi içinde hissetmiş olduğu duyguları yönlendirmeyi öğrenmekte ve zor durumlarla başa çıkabilmek için odaklanmayı sağlamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000: 285; Çakar ve Arbak, 2004: 39).

2.8. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel ortamda duyguların yönetimi giderek önem kazanmaktadır. En genel ifadeyle diğerlerini anlama yeteneği olarak tanımlanan duygusal zekânın temeli sosyal zekâ kuramına dayanmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren literatürde kendisine yer edinen duygusal zekâ kavramı yetenek modeli ve karma model kapsamında bugün birçok araştırmada bağımsız, bağımlı, aracı ve düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Aşağıda Tablo 10'da duygusal zekâ ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

Tablo 10: Duygusal Zekâ ile İlgili Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Kapusuz	2019	Yazar, örgütsel sosyalleşme süreçlerinde duygusal zekânın etkisini belirlemek amacıyla kolayda örnekleme yöntemini kullanarak kamu ve özel sektörde çalışan 180 işgörenen veri elde etmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır; - Duygusal zekânın tüm alt boyutları ile sosyalleşmenin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır, - Duygusal zekâ örgütsel sosyalleşmeyi anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
Chen vd.	2019	Yazarlar, duygusal zekâ ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi 885 Çinli yönetici üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri farklılık göstermektedir, - Yöneticilerin astları, üstleri ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarıyla çatışma stratejileri farklılık göstermektedir, - Çinli yöneticiler çatışma anında duygularını düzenleyebilmektedir.
Güler ve Marşap	2019	Yazarlar, duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki etkileşim üzerine bir literatür değerlendirmesi yapmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâsı yüksek işgörenler istihdam etmek önem arz etmektedir, - Özellikle hizmet endüstrisinde yer alan işletmelerde duygusal emek uzmanları istihdam etmek gerekmektedir,- Öğrenen örgüt bağlamında duygusal zekâ ve duygusal emek stratejilerinin bütünleştirilmesi örgütler için hayati role sahiptir.

Korkmaz	2018	Yazar, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan 228 yüzme öğretmeni üzerinden gerçekleştirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf etki tespit edilmiştir, - Duygusal zekâ ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf etki gözlemlenmiştir.
Rezvani ve Khosravi	2018	Yazarlar, duygusal zekâ, güven, çatışma ve takım performansı arasındaki ilişkiyi geniş çaplı bir inşaat projesinin 389 takım üyesi üzerinden gerçekleştirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ takım performansını olumlu yönde etkilemektedir, - Duygusal zekâ ve takım performansı arasındaki ilişkide güven ve çatışma aracı rol üstlenmektedir.
Keleş	2018	Yazar, kültürel değerler ve duygusal zekânın iş tatmini ve işgören performansı üzerindeki etkisini hizmet sektörü işletmelerinde görev yapan 354 işgören üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Kültürel değerler iş tatminini ve işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir, - Duygusal zekâ iş tatminini ve işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir, - İş tatmini işgören performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Naseem	2018	Yazar, iş stresi, mutluluk ve yaşam doyumu etkileşiminde duygusal zekânın düzenleyici rolünü Pakistan'da görev yapan 350 telekomünikasyon işgöreni üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Stres mutluluğun önemli bir yordayıcısı olarak tespit edilmiş, yaşam doyumunun da stres üzerinde etkili olduğu saptanmıştır, - Duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması stresi azaltırken, yaşam doyumunu ve mutluluğu arttırmaktadır.
Shkoler ve Tziner	2017	Yazarlar, örgütsel adalet ve iş yeri nezaketsizliği ilişkisinde tükenmişlik ile duygusal zekânın aracı ve düzenleyici rolünü 243 işgören üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel adalet algısı iş yeri nezaketsizliğini açıklayabilmektedir, - Örgütsel adalet ile iş yeri nezaketsizliği ilişkisinde tükenmişlik aracı rol üstlenmekteyken, duygusal zekâ bu ilişkide tampon vazifesi görmektedir.
Zhang ve Shi	2017	Yazarlar, öznel iyi oluş ve iş yerinden dışlanma arasındaki ilişkide duygusal zekânın düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla 677 işgörenden anket aracılığıyla veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ öznel iyi oluş ve iş yerinden dışlanma arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

Kuruşçu	2017	Yazar, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâlarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini 295 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Yöneticilerin duygusal zekâsı ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir, - Dönüşümcü liderlik tarzı ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutları arasında pozitif ilişki saptanmıştır, - Yöneticilerin duygusal zekâsının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü bulunmaktadır.
Makkar ve Basu	2017	Yazarlar, duygusal zekâ ve iş yeri davranışı ilişkisini Hindistan bankacılık sektöründe çalışan 300 işgören üzerinden değerlendirmiştir. Goleman duygusal yeterlik envanterinden yararlanılarak yapılan çalışmanın sonuçları şu şekildedir; - Duygusal zekâ ile iş yeri davranışları arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir, -Duygusal zekânın iş yeri davranışı üzerindeki etkisi özel ve kamu bankalarında farklılık göstermektedir.
Lu ve Kuo	2016	Yazarlar, iş stresinin kişinin kendi beyanatına dayalı güvenlik davranışı üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünü Tayvan'da konteynır terminal operasyonlarında çalışan 430 işgören üzerinden anket yöntemiyle değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ kişinin kendi beyanatına dayalı güvenlik davranışını güvenliğe katılım ve güvenliğe uygunluk bağlamında pozitif etkilemektedir, - Duygusal zekâ iş stresinin kişinin kendi beyanatına dayalı güvenlik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.

Anyanwu ve Oad	2016	Yazarlar, girişimci liderlik ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünü literatür bağlamında değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Girişimci liderlerin duygusal zekâsı ve örgütsel yaratıcılığı takım çalışması vasıtasıyla gelişmektedir, - Duygusal zekâları yüksek girişimci liderler astlarını ve takım üyelerini etkileyerek örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.
Süslü	2016	Yazar, duygusal zekâ ve örgütsel stres başlıklı çalışmada hemşirelerin duygusal zekâ becerileri ile stresle başa çıkma düzeyleri arasındaki ilişkiyi 91 hemşire üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Uzun yıllardır görev yapan hemşirelerin duygusal zekâ ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi anlama yetisi daha yüksektir, - Duygusal zekâ düzeyi yükseldikçe stresle başa çıkma kolaylaşmaktadır.
Pelit ve Ayana	2016	Yazarlar, duygusal zekânın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Afyon'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin 331 işgöreninden elde ettiği nicel veriler üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - İşgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ortalamanın üzerindedir, - İşgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri arttıkça duygusal zekâ düzeyleri de artmaktadır, - Eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal zekâ düzeyi de artmaktadır, - İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ortalamanın altındadır, - Evli işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri bekâr işgörelere daha düşüktür, - Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyi azalmaktadır; - Duygusal zekâ düzeyi arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır.

Çolakoğlu ve Örnek	2016	Yazarlar, amirlerin sahip olduğu duygusal zekâ becerilerinin astlar yönünden algılanması ve astların motivasyonu üzerindeki etkisini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi öğretim elemanları ve öğrencileri üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ alt boyutlarından sosyal beceri öğrencilerin duygusal becerilere ait algılarını en fazla olumlu etkileyen boyut olarak görülmektedir, - Öz farkındalık algısı motivasyonu en fazla etkileyen boyut olarak gözlemlenmiştir.
Carmeli ve Çolakoğlu	2015	Yazarlar, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünü İsrail'de faaliyet gösteren orta ve küçük çaplı 28 hastane ve tıp merkezinin işgörenleri üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal bağlılık duygusal zekâyı ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve uyum boyutunu pozitif yönde etkilemektedir, - Duygusal zekâ özgecilik ve uyumu pozitif bir şekilde etkilemektedir, - Duygusal bağlılık ile özgecilik davranışı arasındaki etkileşimde duygusal zekâ düzenleyici role sahiptir.
Kılıç	2015	Yazar, işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi Türkiye genelinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 412 kamu ve özel sektör personeline anket uygulayarak değerlendirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Duygusal zekâ ile duygusal sinizm arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir, - Kamu çalışanlarının duygusal zekâları özel sektörde çalışanlara oranla daha yüksek olarak gözlemlenmiştir.

Barut	2015	Yazar, duygusal zekâ ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünü tespit etmek amacıyla İzmir'de faaliyet gösteren biri devlet biri özel olmak üzere iki hastanenin 613 sağlık çalışanına anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ ile iletişim becerileri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir, - Duygusal zekâ ile iletişim becerileri arasındaki ilişkide örgüt kültürü özel hastane ve tüm örneklem grubunda aracı rol üstlenmektedir.
Kara	2015	Yazar, kurum kültürünün oluşturulmasında duygusal zekânın etkisi ve duygusal zekânın işgörenlerin iş performansına etkisini turizm, eğitim ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede görev yapan yöneticiler ve işgörenler üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda 269 kişiden veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Hizmet sektöründe duygusal zekânın öz bilinç, empati ve motivasyon boyutları etken rol üstlenmektedir, - Öz bilinç ve empati boyutları kurum kültürü üzerinde etkilidir,- Yöneticilerin duygusal zekâ becerileri ile kurum kültürü ilişkisi zayıf düzeyde iken, işgörenlerin duygusal zekâ becerileri ile kurum kültürü ilişkisi orta düzeyde tespit edilmiştir, - İşgörenlerin sahip olduğu öz bilinç kurum kültürü üzerindeki en etkili duygusal zekâ becerisi olarak gözlemlenmiştir, - Yöneticilerin duygusal zekâ becerileri ile iş performansı ilişkisi orta düzeyde tespit edilmiştir, - Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerinden yalnızca öz bilincin iş performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Köse	2015	Yazar, duygusal zekânın liderlik stilleri üzerindeki etkisini bankacılık sektöründe görev alan şube müdürü, müdür yardımcısı ve daha üst pozisyonlarda çalışan 392 kişi üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekânın dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır, - Duygusal zekânın öz bilinç boyutu dönüşümcü liderliği pozitif yönde etkilemektedir.
Bağcı	2014	Yazar, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini 210 banka çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, - Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücü zayıf olarak tespit edilmiştir.
Yılmaz vd.	2014	Yazarlar, duygusal zekânın örgüt iklimine etkisini Karabük ilinde çalışan 180 memur üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Memurların duygusal zekâ düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir, - Duygusal zekâsı yüksek olan memurlar örgüt iklimine olumlu katkılar sağlayarak örgütsel performansı arttırmaktadır.

Gündüz	2014	Yazar, ruhsal liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracı rolünü belirleyebilmek amacıyla beş örgütte çalışan 325 işgören üzerinde anket vasıtasıyla araştırma yapmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Ruhsal liderlik örgütsel sinizmi azaltmaktadır, - Duygusal zekâ ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir, - Ruhsal liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekâ aracı rol üstlenmektedir.
Erdemir ve Murat	2014	Yazarlar, duygusal zekâ ile yaşanan psikolojik yıldırma arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Gaziantep'te görev yapan 357 öğretmene anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâsı yüksek öğretmenlerin psikolojik yıldırma algıları daha yüksek olarak tespit edilmiştir.
Yaşlıoğlu vd.	2013	Yazarlar, duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolünü belirleyebilmek amacıyla 338 yüksek lisans öğrencisinden anket yoluyla veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Katılımcılar ortalamanın üzerinde duygusal zekâyâ sahiptir, - Duygusal zekâ düzeyi ile lider- üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır, - Lider-üye etkileşimi duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmemektedir.

Sudak ve Zehir	2013	Yazarlar, kişilik tipleri, duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisini üniversitelerde çalışan 748 akademisyen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Dışadönüklük dışında tüm kişilik tipleri duygusal zekâyı olumlu yönde etkilemektedir, - Yüksek duygusal zekâ iş tatminini arttırmaktadır, - Uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tipleri duygusal zekâ aracılığıyla iş tatminine pozitif yönde katkı sağlamaktadır.
Deniz vd.	2013	Yazarlar, Petrides ve Furnham tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği-Kısa Forumu'nun geçerlik ve güvenilirliğini incelemek amacıyla 464 üniversite öğrencisinden veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Açıklayıcı faktör analizine göre 20 maddeden ve dört alt boyuttan oluşan bir yapı elde edilmiştir, - Ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak değerlendirilmektedir.
Eröz	2013	Yazar, duygusal zekâyı kavramsal açıdan ele alarak duygusal zekânın örgütler açısından önemine vurgu yapmıştır. Literatür incelemesinden sonra yazar çalışmada duygusal zekâ ile ilgili şu sonuçlara ulaşmıştır; - İşgörenlerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması örgütlerin duygusal zekâlarının yüksek olmasını sağlayacaktır, - Özellikle hizmet endüstrisinde işe alım süreçlerinden başlayarak duygusal zekâ konusuna önem verilmesi gerekmektedir, - Duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması örgütte birçok negatif durumu bertaraf edebilmektedir.

İştahlı	2013	Yazar, duygusal emeğin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolünü Atatürk Havalimanı'nda faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinin 128 çalışanına anket uygulayarak tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda; - Duygusal emek düzeyi örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir, - Duygusal emek ile duygusal zekâ arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır, - Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, - İşgörenlerin duygusal emek düzeyleri yüksek olduğu gibi örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıkları da yüksek olarak gözlemlenmiştir, - Duygusal emeğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracı rolü bulunmaktadır.
Savaş	2012	Yazar, okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerindeki etkisini Gaziantep il merkezinde görev yapan 50 okul müdürü ve 997 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterlikleri öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde açıklamaktadır, - Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerindeki etkisinde duygusal emek kısmi aracı rol üstlenmektedir.

Akbolat ve Işık	2012	Yazarlar, duygusal zekâ düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisini 492 sağlık çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir, - Duygusal zekânın diğerlerinin duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi boyutu işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.
Onay	2011	Yazar, işgörenlerin duygusal zekâ düzeyi ve duygusal emek seviyelerinin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini Celal Bayar Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan 72 hemşire üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal emek ile duygusal zekâ arasında, duygusal emek ile performans arasında ve duygusal zekâ ile performans arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir, - Duygusal zekâ ve duygusal emek performansı olumlu yönde etkilemektedir.
Eröz	2011	Yazar, duygusal zekâ ve iletişim arasındaki ilişkiyi Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve departman müdürleri üzerinden değerlendirmiş ve 173 yöneticiye anket uygulamıştır. Bu araştırmanın sonucunda; - Duygusal zekâ ile iletişim becerileri arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir, - Duygusal zekâ düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermezken iletişim becerileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir, - Turizm eğitimi alma değişkeni ile duygusal zekâ düzeyi ve iletişim becerileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Demir	2010	Yazar, örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın etkisini 240 konaklama işletmesi çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ boyutlarından öz bilinç örgütsel çatışmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir, - Duygusal zekâ boyutlarından öz denetim yöneticilere çatışma yönetiminde objektif bir bakış açısı sağlamaktadır.
Demir	2010	Yazar, örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekânın rolünü konaklama işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve Muğla ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı işletmelerin 289 işgöreninden veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Duyguların algılanması ve yönetilmesi örgütsel sapma davranışının kontrolünde önemli bir etkiye sahiptir.
Demir ve Demir	2009	Yazarlar, örgütsel iletişimde duygusal zekânın rolünü 240 konaklama işletmesi çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekânın tüm boyutları örgütsel iletişimi ve insan ilişkilerini etkilemektedir.
Özaslan vd.	2009	Yazarlar, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırma görevlileri üzerinden değerlendirmiş ve 51 araştırma görevlisine anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda; - Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile duygusal zekâ arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
Esba	2009	Yazar, turizm işletmelerinde yöneticilerin duygusal zekâsının örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 404 konaklama işletmesi çalışanından veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ örgüt kültürünü açıklayabilmektedir.

Erkuş ve Günlü	2008	Yazarlar, duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisini 724 üniversite öğrencisi üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir, - Duygusal zekâ dönüşümcü liderliğin önemli bir yordayıcısı olarak değerlendirilmiştir, - Kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumu dönüşümcü liderlik üzerinde etkilidir.
Gülbüz ve Yüksel	2008	Yazarlar, duygusal zekânın performans, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini çeşitli sektörlerde çalışan 494 işgören üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ, performans, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Mayer vd.	2008	Yazarlar, duygusal zekâyı kuramsal açıdan incelemiş ve duygusal zekânın içeriği, tanımı ve günümüzdeki önemine dair değerlendirmede bulunmuşlardır. Duygusal zekânın ölçülmesi ile ilgili değerlendirmelerde bulunan yazarlar gelecekte kavramın daha da gelişeceğine dair fikirlerini belirtmiştir.
Doğan ve Şahin	2007	Yazarlar, duygusal zekâyı teorik olarak incelemiş, duygusal zekânın farklı bilim dallarında incelendiğini belirtmiştir. Kavramın yetenek modeli ve karma model kapsamında değerlendirildiğini dile getiren yazarlar, örgütlerde liderlik ile duygusal zekânın yakın derecede ilişkili olduğunu dile getirmiştir.

Mayer vd.	2004	Yazarlar, duygusal zekâ ile ilgili teori, bulgu ve yansımaları değerlendirmiştir. Geçmişten günümüze duygusal zekânın farklı şekillerde tanımlandığını ifade eden yazarlar duygusal zekâ ölçüm araçlarının geçerliği ve güvenilirliği üzerine değerlendirmelerde bulunmuştur. Örgütsel davranışın bazı konularıyla duygusal zekânın ilişkisini ortaya koyan çalışmaları da değerlendiren yazarlar yüksek duygusal zekânın örgütlerde nasıl sonuçları olabileceğine dair çıkarımlarda da bulunmuştur.
Schutte vd.	2001	Yazarlar, duygusal zekâ ile kişiler arası ilişkileri 77 üniversite çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal zekâ ile kişiler arası ilişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir, - Duygusal zekâ kişiler arası ilişkiler değişkeninin tüm alt boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
George	2000	Yazar, duygular ile liderlik ilişkisinde duygusal zekânın rolünü açıkladığı çalışmada konuyu kuramsal açıdan ele almış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Liderlik sürecinde duygular merkezi bir role sahiptir, - Duygusal zekâ etkili liderlik sürecine katkıda bulunmaktadır.
Petrides ve Furnham	2000	Yazarlar, Schutte duygusal zekâ ölçüm aracında bazı yapısal problemler olduğunu dile getirmiş ve istatistiksel sonuçlarla savlarını savunmuştur.

Mayer vd.	1999	Yazarlar, zekânın bilimsel olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle bazı standartlara sahip olması gerektiğini dile getirerek belirli ilişki kriterlerini karşılamalarını ifade etmişlerdir. Bir zekâ türünün diğer zekâ türleriyle de ilişkisi olması gerektiğini savunan yazarlar aynı zamanda benzersiz özellikler göstermesi gerektiğini de belirtmişlerdir. Bir diğer standart olarak zekânın yaş ve tecrübe ile gelişmesi gerektiğini ifade eden yazarlar duygusal zekânın bu standartları taşıdığını araştırmalarıyla kanıtlamıştır.
Mayer ve Salovey	1993	Yazarlar, duygusal zekânın sosyal zekânın bir türü olduğunu ifade ederek duygusal zekâ tanımına çalışmalarında yer vermiştir. Çalışmalarında duygusal zekâyı kavramsal çerçevede ele alan yazarlar, konuyu üç kritik nokta etrafında inceleyerek literatüre katkı sağlamıştır. Bu üç kritik nokta; duygusal zekânın bir zekâ türü olup olmadığı, duygusal zekânın altında yatan işleyiş ve duygusal zekânın en iyi zekâ türü olup olmadığıdır.
Salovey ve Mayer	1990	Yazarlar, bu çalışmada duygusal zekâ ile ilgili bir çerçeve sunarak geleneksel zekâ anlayışında duyguların önemini ele almıştır. Duygusal zekânın bileşenlerini de değerlendiren yazarlar çalışmalarında duygusal zekânın ruh sağlığındaki rolünü tartışmıştır.

Duygusal zekâ ile ilgili yukarıda verilen çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların çoğunlukla hizmet sektöründe ve otel işletmelerinde yapıldığı, ayrıca üniversiteler, eğitim kurumları, kamu kurumları, hastaneler ve bankalarda da çalışmaların gerçekleştirildiği ve kavramın kendi benliğini yakın zamanda kazanmasından ötürü kuramsal çalışmalarında olduğu görülmektedir. Kuramsal

çalışmalarda yazarlar duygusal zekânın tanımı, içeriği, örgütler açısından önemi, özellikle hizmet endüstrisi açısından değeri, duygusal zekâ ölçüm araçları, ölçüm araçlarının geçerliği ve güvenilirliği, duygusal zekânın örgütte negatif etkiye sahip durumları yok etmesi gibi konulara değinmiştir. Duygusal zekâ ile ilgili niceliksel çalışmalarda kavramın hangi değişkenlerle daha çok ilişkisinin araştırıldığına dair kesin bir sınır çizmek mümkün değildir. Çünkü duygusal zekâ literatürde kendisine yer edindiği günden bugüne kadar örgütsel sosyalleşme, örgütsel çatışma, çatışma yönetim stilleri, duygusal emek, örgütsel bağlılık, takım performansı, kültürel değerler, iş tatmini, işgören performansı, iş stresi, mutluluk, yaşam doyumu, örgütsel adalet, iş yeri nezaketsizliği, öznel iyi oluş, iş yerinden dışlanma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş yeri davranışı, örgütsel yaratıcılık, girişimci liderlik, iletişim, iletişim becerileri, örgütsel iletişim, kişilerarası ilişkiler, örgütsel stres, örgütsel sinizm, motivasyon, duygusal bağlılık, iş performansı, örgüt kültürü, liderlik stilleri, örgüt iklimi, psikolojik yıldırma, lider-üye etkileşimi, kişilik tipleri, mesleki bağlılık, görev performansı, bağlamsal performans, örgütsel sapma gibi çok çeşitli konularla ilişkilendirilmiştir. Yine de bir sınır çizilmesi gerekirse duygusal zekânın; duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel iletişim, örgütsel sinizm, iş tatmini, liderlik ve performans konularıyla sıklıkla ilişkilendirildiği görölmektedir. Duygusal zekâ ve duygusal emek arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesinin örgütler için stratejik bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. İlgili çalışmalarda duygusal zekâ ile duygusal emek arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler tespit edilmiş, her iki kavram birleştiğinde performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda genel olarak duygusal zekâ alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak çalışmalarda duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı açıklama gücünün zayıf olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücü düzenleyici değişkenler vasıtasıyla güçlendirilebilir. Duygusal zekâ ile iletişim ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda duygusal zekâ ile iletişim ve iletişim becerileri arasında anlamlı fakat zayıf ilişkilerin

olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ ile örgütsel iletişim etkileşimi ölçen çalışmalarda ise duygusal zekânın tüm alt boyutlarıyla örgütsel iletişimi etkilediği ifade edilmektedir. Duygusal zekâ ile ilişkilendirilen bir diğer önemli konu olan örgütsel sinizm duygusal zekâ düzeyi arttıkça azalmaktadır. Çalışmalarda duygusal zekâ ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekânın etkilediği önemli değişkenlerden biri olan iş tatmini duygusal zekâ düzeyinin yükselmesiyle pozitif yönde artmaktadır. Ayrıca çalışmalarda kişilik tipleri ile iş tatmini ilişkisinde duygusal zekânın aracı rol üstlendiği ve iş tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. Duygusal zekânın hem kavramsal hem de niceliksel olarak ilişkilendirildiği konulardan biri olan liderliğin literatürde duygularla ilintili olduğu ifade edilmektedir. Bir lider için duygusal zekânın önemini vurgulayan yazarlar duygusal zekânın liderliği güçlendirici bir unsur olduğunu savunmuşlardır. Nitekim niceliksel çalışmalarda da bu durum doğrulanmış özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinde duygusal zekânın etkisinin oldukça güçlü olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekâ literatürde performans ana başlığında takım performansı, işgören performansı, örgütsel performans ve iş performansı kavramlarıyla sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlardan takım performansı, işgören performansı ve örgütsel performans pozitif yönde etkileyen duygusal zekâ iş performansı ile de ilişkili olmakla beraber yalnızca öz bilinç boyutu iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Duygusal zekânın kapsamından kaynaklı olarak literatürde ilişkilendirildiği pek çok değişken bulunmaktadır. Tek konu bazında incelendiğinde sınırlı sayıda olsa da çalışmalar sonuçları bağlamında önem arz etmektedir. İlişkisel olarak incelendiğinde duygusal zekânın; örgütsel bağlılık, iş yeri davranışları, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi kalitesi konularıyla pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Etkileşimsel bağlamda incelendiğinde ise duygusal zekânın örgütsel sosyalleşmeyi, motivasyonu ve çatışmayı anlamlı bir şekilde etkilediği ve örgüt kültürünü açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmalarda yüksek duygusal zekânın stresi azalttığı, yaşam doyumunu ve mutluluğu arttırdığı, olumlu örgüt ikliminin oluşturulmasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Literatürde duygusal zekânın düzenleyici ve aracı rolünü ölçen çalışmalara da rastlamak mümkündür. Duygusal zekâ; iş stresinin mutluluk ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinde, öznel iyi oluş ve iş yerinden dışlanma ilişkisinde, iş stresinin kişinin kendi beyanatına dayalı güvenlik davranışı üzerindeki etkisinde, girişimci liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde ve duygusal bağlılığın özgecilik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahipken ruhsal liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde ve duygusal emeğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinde ise aracı role sahiptir.

2.9. OTEL İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ

Otel işletmeleri farklı kültürlerden gelen çalışanları bünyesinde barındıran işletmelerdir. Son yıllarda farklı kültürden olan çalışanların kendi aralarında ve müşterilerle nasıl anlaşacağı tartışılır hale gelmiştir (Aslan ve Aslan, 2015: 35). Otel işletmeleri çalışanlar arasında yüksek koordinasyonun gerektiği ve çok farklı milliyetlerden müşterilerin bulunduğu yapılardır. Otel işletmeleri çalışanları hem çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmak hem de müşterilerin memnuniyetini sağlamak için yüksek bir kültürel zekaya sahip olmalıdır. Yeni kültürel ortamlara uyum becerisi olarak ifade edilebilen kültürel zeka sayesinde çalışanlar farklı kültürlerden gelen çalışma arkadaşlarıyla etkili bir iletişim kurarak örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardımcı olabilir. Aynı zamanda farklı kültürlerle karşı bir duyarlılığı ifade eden kültürel zeka sayesinde çalışanlar arasında tartışma ve gerilim azalarak örgütsel çatışma engellenebilir (Yılmaz ve Kaya, 2015: 32).

Literatürde otel işletmelerinde kültürel zeka içerikli sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Lam ve Cheung (2018) yaptıkları çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının yüksek kültürel zekaya sahip olduklarını dile getirmiş ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla çalışanların kültürel zeka düzeylerinin artırılması gerektiğini ifade etmiştir. Aslan ve Aslan (2015) ise yaptıkları çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının yüksek kültürel zekaya sahip olduklarını ve kültürel zekanın medeni hal, yurt dışında bulunma durumu, eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi ve çalışılan pozisyona göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Demir

(2015) otel işletmelerinde kültürel zeka ve tükenmişlik ilişkisini incelemiştir; kültürel zeka ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının kültürel zeka düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışkan vd. (2015) ise yöneticilerin algılanan kültürel zeka düzeylerinin çalışanların farklılık iklimi algısı, gelişime açıklık ve örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisini değerlendirmiştir; kültürel zekanın algılanan farklılık iklimi aracılığıyla örgütsel sinizmi azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde kültürel zekayla ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların kısıtlı sayıda olduğunu söylemek mümkündür. Kültürel zeka kavramının henüz literatüre yeni kazandırılmış olması ve kavramın teorik temellerinin yeni yeni oluşması bu durumun gerekçesi olarak değerlendirilebilir. Otel işletmelerinde kültürel zeka ile ilgili çalışmalarda; çalışmaların genel olarak çalışanların kültürel zeka düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Ancak kültürel zekanın negatif örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkilendirildiği çalışmalara da rastlamak mümkündür. Çok kültürlü çalışan ve müşteri yapısı olan otel işletmelerinde kültürel zeka ile ilgili çalışmaların ilerleyen zamanlarda artacağı düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin ve tatmininin oldukça zor sağlanması ve otel işletmelerinin emek yoğun yapısı çalışanları zaman zaman zor durumda bırakmaktadır. Otel işletmeleri çalışanları yalnızca akıllarıyla değil duygularıyla da karar vermek durumunda kalabilmektedir. Çalışanlar otel işletmelerinde gerek çalışma arkadaşlarıyla gerekse müşterilerle olumsuzluklar yaşadıklarında dahi, olumlu, samimi ve gülümseyen bir tavır sergilemek zorunda kalmaktadır (Genç ve Gümüş, 2017: 44). Bu durum çalışanların performansını etkilemektedir (Boyatzis, 2009). Duyguların akıllıca kullanımı, bireyin kendisini diğer bireylerin yerine koyması ve duyguların düzenlenmesi şeklinde tanımlanan duygusal zekanın kullanımı otel işletmeleri için büyük önem arz etmektedir. Duygusal zekası yüksek otel çalışanları örgüt içerisinde stresle mücadele edebilmekte, zorluklar karşısında yılmamakta ve çalışma arkadaşlarını anlayarak onlara yardımcı olabilmektedir. Bu bağlamda stresle mücadele edebilen, engeller

karşısında pes etmeyen ve takım arkadaşlarının hissettiklerini anlayabilen otel işletmeleri çalışanlarının örgütün iç ve dış çevresini olumlu yönde etkileyerek örgütsel verimlilik ve performansa katkı sağladığı ifade edilebilir.

Literatürde otel işletmelerinde duygusal zeka konulu çalışmalara rastlamak mümkündür. Scott-Halsell vd. (2008) yapmış oldukları çalışmada otel endüstrisi profesyonellerinin duygusal zeka düzeylerini belirlemeyi ve demografik faktörlerle duygusal zeka ilişkisini tespit etmeyi amaçlamış ve çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal zeka düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada duygusal zekanın otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Hanzae ve Mirvaisi (2013) İran otelcilik endüstrisinde yaptığı araştırmada duygusal zekanın, örgütsel vatandaşlık davranışının ve iş tatmininin performans üzerindeki etkisini araştırmış; duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Mohamadkhani ve Lalardi (2012) ise yine İran otelcilik endüstrisinde duygusal zeka ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmış ve duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Jung ve Yoon (2016) duygusal zekanın önemini ve duygusal zekanın stresle başa çıkma yöntemleri üzerindeki etkisini otel işletmeleri bağlamında değerlendirmiş ve duygusal zeka alt boyutlarının stresle başa çıkma yöntemleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örücu ve İzgi (2015) ise duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zekaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Kulualp ve Erol (2017) otel işletmeleri yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerini etkileyen demografik değişkenleri incelemiş ve duygusal zekanın düzeyinin yöneticinin deneyim süresi, işletmenin bulunduğu il, yaş ve deneyime göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kaplan ve Göker (2017) ise duygusal zekanın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisini otel işletmeleri açısından değerlendirmiş ve duygusal zekanın iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pelit ve Ayana (2016) duygusal zekanın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini değerlendirmiş ve otel işletmeleri

alışanlarının duygusal zeka düzeyleri arttıķķa örgütsel sinizm düzeylerinin azaldıķı sonucuna ulaşmıştır. Genç ve Gümüş (2017) otel işletmelerinde iş tatmininin arttırılmasında duygusal zeka ve duygusal emeğin rolünü araştırmış ve duygusal zekanın duygusal emek üzerinde, duygusal zeka ve duygusal emeğin ise iş tatmini üzerinde etkili olduķu sonucuna ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde duygusal zeka ile ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde; otel işletmeleri çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin yüksek olduķunu, duygusal zekanın örgütsel sinizmi ve stresi azalttıķı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca duygusal zeka, iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada otel işletmeleri yöneticilerinin ve çalışanlarının duygusal zeka düzeylerini arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması örgütsel verimlilik ve performansın arttırılmasına katkı saęlayacaķı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim sözcüğünün kelime kökenine bakıldığında Latince bir kelime olan “communis” sözcüğünden türetildiği görülmektedir. İngilizce ve Fransızca ’da yazılışı aynı, okunuşu farklı “communication” kavramı Latince ’de ise “Communicatio” sözcüğüyle karşılaşılmaktadır. Ülkemizde ise uzun yıllar batı dillerinde kullanılan “communication” sözcüğünün karşılığı olarak haberleşme kelimesi kullanılmıştır. Yine ülkemizde haberleşme kelimesinin karşılığı olarak zaman zaman “information” kelimesi kullanılmış sonrasında ise “communication” kelimesi “iletişim”, “information” kelimesi ise enformasyon olarak sözlüklerde yerini almıştır (Yüksel, 1988: 6-7).

İletişim kavramı kapsamı ve içeriği dikkate alındığında doğa kadar eski bir serüvene sahiptir. Günümüzde bir bilim olarak kabul edilen iletişim toplum içerisinde var olan insanın toplumsallaşmasının bir yansıması olarak ifade edilmektedir (Güney, 2012: 209). Latinedeki anlamı itibarıyla da bir birlikteliği, ortaklığı ve toplumsallaşmış olmayı ifade eden iletişim kavramı özünde bireylerin sosyalleşmesini içermektedir. Bu sebepten ötürü iletişim kavramını hem bireyler arası bir süreç hem de toplumsal bir süreç olarak incelemek mümkündür (İnceoğlu, 1993: 115). İletişim kavramını bütüncül bir bakışla sosyolojik açıdan değerlendiren Aziz (2016)’e göre iletişim: “*Bilgi, düşünce, duygu, tutum ve davranışların kişiler/ toplumsal birimler arasında belirli yollar/ kanallar kullanılarak karşılıklı olarak aktarılmasıdır*” (Aziz, 2016: 30). Aziz ve Dicle (2017), Aziz (2016) tarafından yapılmış olan tanımın en kapsamlı tanımlardan biri olduğunu dile getirmiş ancak iletişim kavramının tek bir tanımla anlatılamayacak kadar geniş bir olgu olduğunu ifade etmiştir (Aziz ve Dicle, 2017: 33). Farklı disiplinlerin konusu olması bakımından iletişimle ilgili çokça tanımın yapılmış olması kavramın kökeninden ileri gelmektedir. Çok farklı biçimlerde tanımlanmış olmasına karşın tanımların özünde

büyük ayrılıklar olmadığını dile getiren Güney (2012) iletişimi; “ *iletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdan gruba ve toplumdan topluma karşılıklı aktarılması sürecidir*” şeklinde tanımlamaktadır (Güney, 2012: 211). Aziz (2016) ve Güney (2012)’in kapsamlı bir şekilde tanımladığı iletişim kavramı geçmişte daha sade bir şekilde ele alınmıştır. Porter ve Roberts (1976) tarafından insanların birbirinden anlam çıkarma ve birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim süreci olarak ifade edilen iletişim kavramı, Davis (1988) tarafından bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılması süreci olarak tanımlanmıştır (Güney, 2012: 210; Davis, 1988: 504). Benzer şekilde Koptagel (1982) iletişimi; bir bireyden diğerine bilgilerin, düşüncelerin, duyguların ve tutumların sözlü veya sözsüz aktarılması aşamasıdır şeklinde tanımlamaktadır (Koptagel, 1982: 198). Bir başka tanımda ise iletişim iki veya daha fazla birey arasında bilginin paylaşılması ve anlaşılması ve bu bilginin karşı tarafı motive ettiği ya da davranışı etkilediği bir süreçtir şeklinde tanımlanmaktadır (Daft, 2010: 537). İletişimi bir takas süreci olarak değerlendiren Odabaşı ve Oyman (2011) tanımlarında bireylere, gruplara ve örgütlere yer vermiştir. Bir başka tanımlarında ise iletişimi bir gönderici ile alıcı arasındaki fikir birliği olarak tanımlayan yazarlar iletişim kavramını hem dar kapsamıyla hem de geniş kapsamıyla değerlendirmiştir (Odabaşı ve Oyman, 2011: 15)

Geçmiş çok uzun yıllara dayanan iletişim kavramı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kavramın disiplinler arası boyutunun olması ve insanların devamlı birbirleriyle etkileşim içinde olması iletişimin tek bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. En sade anlamıyla gönderici ile alıcı arasındaki bilgi takası olarak değerlendirilen iletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olarak ifade edilebilir. Bireyler, gruplar ve örgütler arasında bütünlüğü sağlamaya yardımcı olan iletişim bir tür anlamları ortak kılma anlayışıdır.

3.2. İLETİŞİM SÜRECİ VE İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ

İletişim kavramı kısaca bir bireyden diğer bireye bilgi, fikir, düşünce ve duygu aktarılma süreci şeklinde ifade edilmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere iletişimin gerçekleşebilmesi için bir kaynağa (gönderici, verici) yani mesajı ileten birey ya da gruba ve bir alıcıya yani yine bir bireye ya da gruba ihtiyaç bulunmaktadır. İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında bilgi alışverişi konuşma ve yazma şeklinde gerçekleşebileceği gibi aynı zamanda beden hareketleriyle de gerçekleşebilir. Bu haliyle oldukça basit bir süreç gibi gözükse iletişim süreci aslında karmaşık bir yapıya sahiptir. İletişim sürecinde kaynak ile alıcı arasında yanlış mesajların gönderilmesi ve alınması sağlıklı bir iletişim ortamı yaratabilmektedir (Güney, 2012: 221). İletişim sürecinde iç ve dış faktörlerin rolü oldukça fazladır. İç faktörleri birey ya da grubun çeşitli fikirleri, hedefleri ya da iç dünyalarında oluşan bazı olaylar olarak sıralamak mümkündür. Dış faktörler ise, bireyin kontrolü dışında ortaya çıkan grubu ya da grup üyelerini doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren olaylar olarak ifade edilebilir. Tüm bu iç ve dış faktörlerle ortaya çıkan fikirler, anlamlar ve kızgınlıklar bireyin geçmişten bugüne kadar yaşadığı deneyimler, sahip olduğu alışkanlıklar, yerleşik düşünce yapısı ve davranışlarına bağlı olarak farklı anlamlar kazanmaktadır. İletişim süreci ile ilgili tüm bu anlatılanlar algılama olarak tanımlanabilir (Dicle, 1974: 59; Aziz ve Dicle, 2017: 35-36). İç ve dış faktörlerin kaynağı iletişimi başlatmak amacıyla harekete geçirebilmesi için algılama neticesinde çözülmesi gereken ve bireyi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkması gerekmektedir. Böylelikle kaynak, oluşan problemi çözmek amacıyla algılama neticesinde ulaştığı bilgi ve düşünceleri diğerlerine iletme gereği duyacaktır. Fakat bu noktada başarılı olabilmesi, büyük ölçüde onun bu bilgi ve düşünceleri, iletmek istediği bireylerin anlayabileceği ifade, yazı, işaret gibi sembollerle belirtmesine bağlıdır. Her iki taraf için ortak anlam taşıyan ve çeşitli şekillerde dile getirilen bilgi ve düşüncelere mesaj adı verilmektedir. Kaynak belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla çeşitli şekillerde ifade ettiği mesajı çeşitli iletişim araçlarının vasıtasıyla ve belirli iletişim kanallarını takip ederek hedefine iletmeye çalışmaktadır. Bu durumda kaynak aynı zamanda mesajı gönderen (verici) ve hedef aynı zamanda

mesajı alan (alıcı) olmaktadır. Kaynağın hedefe ulaştırmak istediği mesaj, alıcıyı harekete geçiren etki görevi görmektedir. Gönderen gibi alıcı da mesajı duyu organları ile algılar, belleği vasıtasıyla mesajı süzgeçten geçirir ve kendi deneyim, alışkanlık, düşünce yapısı ve davranışlarının etkisiyle o mesaja yeni anlamlar kazandırır. Oluşturduğu yeni anlamları ortak sembollerle ifade edip mesaj haline dönüştürdükten sonra iletişim araçlarının ve iletişim kanallarının vasıtasıyla kaynağa ve diğer birey ya da gruplara iletmeye çalışır. Bu durumda ise alıcı kaynak, kaynak ise iletişimin hedefi konumunda olmaktadır. Bir diğer önemli husus ise iletişim sürecinde mesajın kaynaktan hedefe ulaşması ve alıcıyı etkilemesidir. İletilen mesaj alıcının zihnine ulaşmalıdır. İletişim süreci yalnızca mesajın alıcıya ulaşmasıyla tamamlanamamaktadır. İki yönlü özelliği ile iletişim sürecinin tamamlanabilmesi için mesajı algılayanın karşı mesajlarının da kaynağa ulaşması gerekmektedir. Tabi ki iletişim süreci bu noktada sonlanmayacak ve sürekli olarak kaynağın yeni mesajlar göndermesiyle süreç işlemeye devam edecektir. Burada göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husus ise gönderilen mesajların alıcı tarafından yanlış yorumlanma ya da farklı anlamlar verilebilme ihtimalidir. Bu bağlamda gönderici tarafından bir mesaj iletildiğinde alıcının bu mesajı ne ölçüde anladığının sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir. Bu denetim aynı zamanda iletişimin amacına ulaşması için yani sağlıklı bir iletişim için ön şart olarak görülmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 36-37). Şekil 6’da iletişimin temel öğeleri gösterilmektedir.

Şekil 6: İletişimin Temel Öğeleri



Kaynak: Aziz ve Dicle (2017: 34)

Bireylerin, grupların, toplumların ve örgütlerin bir arada yaşayabilmesinin temel yapıtaşı olan iletişim ortak bir anlayış ortaya çıkararak toplumsal yaşamın devamını sağlamaktadır. İletişim sayesinde toplum içinde ortak bir anlayış ve davranış belirlenmekte bu durumda bireyin toplumsallaşmasını sağlamaktadır.

3.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için birçok faaliyette bulunmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için örgütün tüm unsurlarının eş zamanlı bir şekilde çalışması gerekmektedir. Çünkü bir örgütte ortaya çıkan tüm durumlar birbirine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütsel yapı ve süreçlerin işletilmesinin en önemli araçlarından biri olan iletişim örgütün hem iç hem de dış çevreyle kuracağı ilişkinin anahtarıdır (Tutar, 2016: 181). Yönetim, bireyler vasıtasıyla işlerin yürütülmesi süreci ise bu sürecin en önemli unsuru iletişimidir (Hodgetts, 1997) ve iletişim ile örgüt güçlü bir şekilde birbirinin tamamlayıcısıdır (Peppers ve Rogers, 1995: 15). En sade şekliyle örgütün çevresiyle kurduğu mesaj alışverişi (Tutar, 2016: 181) olarak tanımlanan örgütsel iletişim, örgütün devamını sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için hem örgüt içi hem de örgüt ile çevresi arasındaki sürekliliği olan bilgi alışverişinin sistemsel adıdır (Aziz ve Dicle, 2017: 51). Örgütlerde tüm yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde anahtar bir rol üstlenen örgütsel iletişim (Tutar, 2016: 181) örgütü meydana getiren bütün organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet etmektedir (Gül, 2018: 202). Örgütün bütününe kapsayan bir süreç olarak nitelendirilen örgütsel iletişimin (Yüksel, 1988: 8) örgütlerdeki rol ve önemi Koçel (2007) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: *“kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi de aynıdır”* (Koçel, 2007: 403).

Örgütler günümüzde dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmekte ve bu durum örgütleri açık sistem anlayışında yönetilmeye itmektedir. Açık sistemde yönetilen bir örgüt için iletişim hayati önem taşımaktadır. Örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir şekilde ilerlemesi örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, çevresiyle olan ilişkilerin düzenlenmesi ve örgütü oluşturan birimler arasında eş güdümün sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel iletişimin örgüt üyelerini motive edici ve güçlendirici rolü de ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri bağlı bulundukları örgütün amaç ve hedeflerini net olarak bildiğinde ve bu amaç hedeflere ulaşma yolunda kendi rolünü kesin çizgilerle anladığında yüksek motivasyonla görevini yerine getirebilecektir (Tutar, 2016: 181; Ragusa, 2010: 6). Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimi sağlayan önemli bir unsur olarak

değerlendirilen örgütsel iletişim (Durğun, 2006: 119) çatışmaların çözülmesi konusunda da etkin bir rol üstlenmektedir. Örgütlerde iletişimin iki nedenden ötürü önemli olduğunu dile getiren Tutar (2016)'a göre yöneticiler iletişim vasıtasıyla planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu yerine getirebilmektedirler. Ayrıca koordinasyon için yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını iletişime ayırdığını ifade eden yazar örgütsel etkinlik için iletişimin önem taşıdığını dile getirmiştir (Tutar, 2016: 183).

İletişim kavramının birçok bilim dalının konusu olması nedeniyle örgütsel iletişimde şimdiye değin farklı şekillerde tanımlanmıştır. Değişen çevre şartlarına bağlı olarak bir tanımlama yapan Kitchen ve Daly (2002) örgütsel iletişimi; *“hızla değişen işletme çevresinde değerler de hızla değiştiğinden işletmeler mutlu çalışanları bünyesinde barındırma üzerine odaklanmıştır. İşte buna örgütsel iletişim denilmektedir”* şeklinde ifade etmektedir (Kitchen ve Daly, 2002: 49). Tanımlarında örgüt üyelerinin iş tatminini öne çıkaran yazarlar günümüz örgüt yapısında örgütsel iletişimin önemine değinmiştir. İletişimi bireylerin bilgi paylaşması olarak ifade eden Proctor ve Doukasis (2003) örgütsel iletişimi ise örgüt içerisinde davranışsal değişim yaratan bir unsur olarak değerlendirmiştir (Proctor ve Doukasis, 2003: 274). Örgütsel iletişimi örgüt içerisindeki her çeşit iletişim sistemi olarak açıklayan Robbins ve Coulter (2007) tüm iletişim sistemlerinin yöneticiler için çok önemli olduğunu dile getirmiştir (Robbins ve Coulter, 2007: 293). Örgütsel iletişim birçok tanımda bir sistem olarak ifade edilmiş ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin hem kendi içerisinde hem de dış çevreyle kurmuş oldukları bilgi, anlayış ve yaklaşım aktarımı olarak açıklanmıştır. Bu tanımlardaki bir diğer ortak özellik örgütün amaçlarıyla örgüt üyelerinin amaçlarının ortak bir noktada kesişmesidir (Can vd. 2006: 92; Koçel, 2003: 530; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 51).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kurulan yapılardır. Bu yapının başarılı bir şekilde işlemesi örgüt yönetimine bağlıdır. Örgüt yönetimi sahip olduğu örgütsel unsurları verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmak istemektedir. Örgütsel amaçlarına ulaşmak isteyen örgütlerin öncelikli olarak sağlıklı bir iletişim sistemi kurması gerekmektedir. Örgüt üyelerini ve örgüt içerisindeki bölümleri eş

güdümlenme aracı olarak düşünüldüğünde örgütsel iletişim; örgütsel performans, örgütsel başarı, örgütsel verimlilik ve iş tatmini gibi önemli konuları etkilemektedir.

3.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesiyle mümkün olmaktadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi de etkili iletişimle sağlanmaktadır. Etkili iletişimin sağlanabilmesindeki temel gösterge ise iletilen mesajın alıcı tarafından gönderildiği amaç ekseninde algılanması ve bu şekilde hareketin sağlanmasıdır. Etkili iletişim örgüt içerisinde örgüt üyeleri, yöneticiler ve üst yönetim arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Tanrıverdi vd. 2010: 105).

Örgütler etkili iletişim sağlayabilmek için çeşitli araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlar yazılı, sözlü, elektronik ve görsel-işitsel iletişim araçları olarak sınıflandırılmaktadır (Sanrı, 2014: 120).

Yazılı iletişim araçları örgütlerde sık kullanılan iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin büyük bir bölümünü oluşturan yazılı iletişim araçlarına örnek olarak işletme dergisi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve bültenler, yazılı raporlar gösterilebilir (Gül, 2018: 205; Sanrı, 2014: 121). Örgütlerde tüm prosedürlerin yazılı olarak düzenlenmesi ve prosedürlerin resmi ve hukuki bir nitelik taşıması yazılı iletişim araçlarının örgüt içerisindeki önemini göstermektedir. Yazılı iletişim araçları özellikle iletilen mesajın kalıcılığı açısından ve hiyerarşik düzende mesajın değişime uğramasını önlediği için son derece değerlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 140). Yazılı iletişimin dezavantajlarından biri zaman almasıdır. İletilmek istenen mesaj söz ile ifade edildiğinde daha az zaman alırken mesajın yazılı bir şekilde iletilmesi daha fazla zaman almakta ve anında geri bildirim alınamamaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 347-348).

Örgütlerde bir mesajı iletmenin birinci yolu olarak değerlendirilen sözlü iletişim bire bir konuşmalar, grup konuşmaları ya da resmi olmayan söylenti veya

dedikodu şeklinde biçimlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 348). Sözlü iletişim araçlarını kullanmanın avantajı hız ve geri bildirim olarak değerlendirilmektedir. Söz kısa zamanda alıcıya iletilmekte eğer mesajla ilgili anlam karmaşası varsa göndericiye dönüş sağlanarak düzeltme sağlanabilmektedir (Dulye, 2006: 100). Sözlü iletişimin dezavantajı ise bir mesajın birden çok bireye iletilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir mesajı duyan fakat yanlış anlayan birey diğer bireylere mesajı algıladığı şekilde aktarmakta ve son aşamada mesaj orijinalinden bir hayli farklı anlamlara varmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 348).

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte elektronik iletişim araçları örgütsel iletişimde etkin bir rol oynamaya başlamıştır. Akıllı cep telefonları, tablet bilgisayarlar, diz üstü bilgisayarlar yüksek hızlı internet teknolojisini kullanarak örgütsel iletişimin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesine olanak tanımaktadır. Elektronik iletişim araçlarına örnek olarak e-mail, hızlı mesajlaşma servisleri ve bloglar gösterilebilir (Robbins ve Coulter, 2007: 308). Elektronik iletişim araçları iletişimi hızlandırmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar hızlı bir şekilde karar alabilmek ve uygulayabilmek için elektronik iletişim araçlarından faydalanmaktadır. Ayrıca elektronik iletişim araçları sayesinde yöneticiler çalışanların performansını anlık olarak takip edebilmekte bu durumda hızlı geri bildirim sağlanabilmektedir (Robbins ve Coulter, 2007: 308; Robbins ve Judge, 2012: 354; Sanrı, 2014: 123).

Görsel ve işitsel iletişim araçları; kurum içi anons sistemi, işletme radyosu, slayt, episkop, flip-chart gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu araçlarla tek yönlü iletişim gerçekleştirilmekte ve genellikle görsel iletişim araçları iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılmaktadır (Ada vd. 2008: 493; Sanrı, 2014: 124).

3.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

Örgüt yapısının doğası, nitelikleri ve örgütün iletişim kavramıyla ilişkisi göz önünde bulundurularak örgütsel iletişimi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayırmak mümkündür (Aziz ve Dicle, 2017: 61). Her iki iletişim şeklinin birbirinden tam anlamıyla ayırmak mümkün değildir. Bir örgütte ana iletişim kanalı biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişimin tamamlayıcısı durumunda olan biçimsel

olmayan iletişim özellikle neo-klasik örgüt kuramcılarının çabalarıyla ortaya çıkmıştır (Aziz ve Dicle, 2017: 70).

Bu çalışma kapsamında örgütsel iletişim biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki şekilde incelenmiştir.

3.5.1. Biçimsel (Formel, Resmi) İletişim

Bir örgütün resmi yapısına ve örgüt şemasına bakılarak düzenlenen ve anlaşılabilen biçimsel (formel, resmi) iletişim örgütün hiyerarşik düzenine göre ilerleyen bir iletişim türüdür (Bovee ve Thill, 2000: 7; Atabek, 2000: 11; Boone vd. 1997: 20; Ewald ve Burnett, 1997: 41; Erdoğan, 2005: 269; Genç, 2005: 329; Ulukuş, 2010: 64). Temel olarak örgütün biçimsel yönüyle ilgilenen bu iletişim türü önceden belirlenen resmi kurallar bağlamında mesajların ilgili kişilere ulaştırılmasını ilke edinen bir sistemdir (Aziz ve Dicle, 2017: 62). Başka bir deyişle örgütün hiyerarşik yapısının belirlediği yolu takip eder ve örgüt içerisinde hangi birimlerin hangi birimlerle iletişim kuracağını ve kimin kiminle hangi konuda konuşması gerektiğini anlatmaktadır. Bu yönüyle oldukça açık bir iletişim türü olan biçimsel iletişim örgüt kültürünün ortaya koyduğu bir iletişim ağıdır (Richmond vd. 2005: 27; Erdoğan, 2005: 269). Örgüt yönetimi tarafından onaylanmış ve üyelerin kullanmak üzere yönlendirildiği bir iletişim türünü ifade eden biçimsel iletişimde hiyerarşinin tüm kademelerinden geçilmesi ve önceden belirlenmiş bir yetki çizgisinin izlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Boone vd. 1997: 20; Aziz ve Dicle, 2017: 62). Biçimsel iletişimin kurumsal bir nitelik taşımasından ötürü örgütlerde resmi iletişim kanallarının belirlenmesi hiyerarşik yetki ilişkileriyle, başka bir deyişle makamlar, roller ve kurallarla yakından ilgilidir. Özellikle klasik örgütlerde örgüte dair birçok bilgi tek karar merkezinde toplandığından ve dağıtılması gereken bilgiler tek bir iletişim kanalından aktarıldığından iletişim kanalları oldukça yüklüdür. Bu yönüyle örgüt üyelerinin farklılık arz eden iletişim ihtiyaçlarını karşılayamayan ve algılanması istenen mesajı her zaman eksiksiz olarak aktaramayan biçimsel iletişim örgüt içerisinde üyelerin kabul ettiği ölçüde etkili olmaktadır (Can vd. 2006: 349; Aziz ve Dicle, 2017: 63). Örgütsel bütünlüğün sağlanmasında ve örgüt üyelerinin görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesinde önemli pay sahibi olan biçimsel

iletişim araç ve yöntemleri matbu formlar, resmi ağlardan gönderilen yazılı bilgiler, elektronik ortamdan gönderilen bilgiler, toplantılar, konferanslar, örgüt kitabı, duyuru panoları ve raporlar olarak değerlendirilebilir (Candan, 1999: 24; Aziz ve Dicle, 2017: 63).

Örgütsel iletişim açısından büyük önem arz eden biçimsel iletişim örgütün düzenini sağlaması yönüyle birleştirici ve bütünleştirici bir niteliğe sahiptir. Bu iletişim türü sayesinde tüm rgt yyeleri emir-komuta zincirini eksiksiz bir şekilde görebilmektedir. Ancak rgt içerisindeki her durum önceden tahmin edilemeyeceğinden her şeyi biçimsel hale getirmek neredeyse imknsızdır. Günümüz rgt yapısının dinamik ve evik yapısı, örgütlerin sürekli olarak birbirleriyle rekabet halinde olmaları ve sürekli olarak değişen ve gelişen teknoloji bir örgütte yalnızca biçimsel iletişimin kullanılması olanaksız hale getirmektedir.

Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz şekilde gerçekleşmektedir (Tüzün ve Varoğlu, 2015: 546; Tutar, 2016: 191). Bazı kaynaklarda yukarıda bahsi geçen iletişim şekilleri mesajın akış yönü bakımından iletişim başlığı altında değerlendirilmiştir. Bu çalışmada örgütsel iletişim bölümünün bütünlüğünü korumak amacıyla ilgili iletişim şekilleri biçimsel iletişim başlığı altında değerlendirilmiştir.

Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik yapısındast kademe ile alt kademe arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Dikey iletişim örgütsel hiyerarşi içerisinde hem yukarıdan aşağıya doğru hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulabilmektedir.üstlerden astlara doğru mesaj iletilmesini sağlayan yukarıdan aşağıya doğru iletişim enst kademedede bulunan yöneticiyle en altta bulunan çok sayıda ast arasında gerçekleşmekte ve yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olmakzere tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Bu iletişim türünün temel amacı astlara bilgi verilmesi ve onların örgütün amaç ve politikalarından haberdar edilmesidir. Ana iletişim kaynağının bilgi merkezine yakın olan yöneticilerin olduğu yukarıdan aşağıya doğru iletişimde örgütle ilgili dokümanlar, eğitim ve işe alım dokümanları, toplantılar ve toplantı tutanakları, sağlık ve güvenlik politikası ve disiplin görüşmeleri ile bilgi ve belgelerin akışı sağlanarak astlara bilgi verilmektedir. Bu bilgi akışı yapılması gerekli emir niteliğinde olup alt kademeye işlerin yapılması konusunda nasıl hareket

edeceğini göstermektedir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde genel olarak strateji ve hedeflerin uygulanması, iş tanımları, örgütsel prosedür ve uygulamalar, astların performanslarına ilişkin geri bildirim ve örgütün misyonunu benimsetici bilgilere yer verilmektedir. Özellikle klasik biçimsel örgütler için önemli bir iletişim şekli olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yaşanan en büyük problemler; mesajın içeriğinin değişmesi ve anlamını yitirmesidir. Kaynak ile hedef arasındaki mesafenin uzun olması mesajın anlamını yitirmesine sebebiyet vermektedir (Tutar, 2016: 186-189; Aziz ve Dicle, 2017: 64-65; Tüzün ve Varoğlu, 2015: 546).

Dikey iletişimin bir diğer şekli olan aşağıdan yukarı doğru iletişim, alt kademenin üst kademeye bilgi vermesi ve talepte bulunması amacıyla kullanılmaktadır. Üst kademenin emirlerinin yerine getirilip getirilmediğini, mesajların ne derece algılandığı ve uygulandığı alt kademedan gelen haberlerle anlaşılmaktadır. Bu haberlerle üst kademe verilen işlerin sonuçlarını kontrol etme imkânı bulmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim özünde örgütsel faaliyetler, kararlar ve işgören performansı ile ilgili bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Yazılı raporlar ve yüz yüze toplantılar aşağıdan yukarıya doğru iletişimde temel iletişim araçları olarak kullanılmakta, bunun yanında soru formları, şikâyet kutuları ve örgüt içerisindeki araştırma kurulları yukarıya doğru iletişimin etkinliğinin sağlanmasında hayati rol üstlenmektedir (Tutar, 2016: 189; Aziz ve Dicle, 2017: 65; Tüzün ve Varoğlu, 2015: 546-547).

Biçimsel iletişimin bir diğer şekli olan yatay iletişim örgüt içerisinde aynı seviyede bulunan alıcı ve gönderici arasında gerçekleşmektedir (Robbins, 2005: 138). Aynı kademedeki örgüt üyelerinin bağlı bulundukları üstlerine gitmeden kendi aralarında kurdukları iletişim olarak da ifade edilen yatay iletişim birimler arasındaki iş birliğini kuvvetlendirmektedir (Koçel, 2001: 302). Özellikle büyük ölçekli ve çağdaş örgütler için önem arz eden yatay iletişim örgütteki eylemlerin eşgüdümlemesini sağlayarak örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Can, 1992: 180).

Biçimsel iletişimin bir diğer şekli çapraz (diyagonal) iletişimdir. Örgütsel hiyerarşide farklı seviyedeki birimlerin basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleşmesiyle ortaya çıkan çapraz iletişim günümüzde teknolojik gelişmelerin ve

uzmanlaşmanın artmasıyla önem kazanmıştır (Genç, 2005: 332; Aziz ve Dicle, 2017: 69). Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişim ve rekabet örgütsel kararların kısa zamanda verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hiyerarşinin önemini yitirmesi sonucunu doğurmuş ve çapraz iletişimin önemini arttırmıştır (Aziz ve Dicle, 2017: 69). Çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı ve farklı birimler arasındaki koordinasyonu arttırarak iletişimi kolaylaştırıcı bir etki sağlamaktadır. Özellikle takım çalışmasının yoğun olduğu örgütlerde örgütsel katılımı arttırarak işlerin daha hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasına yardımcı olmaktadır (Tutar vd. 2008: 89).

3.5.2. Biçimsel Olmayan (İnformel, Resmi Olmayan, Doğal, Sosyal) İletişim

Resmi emir-komuta çizgisi dışında olan, resmi kurallarla belirlenmemiş, ancak örgüt içerisinde mesajların ve bilgilerin doğal olarak düzenli ve sürekli bir şekilde takip edildiği kendiliğinden oluşmuş iletişim türü biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 69). Biçimsel iletişim örgütlerde her zaman tek başına iletişim ihtiyacını karşılayamamakta bu durumda iletişimin biçimsel olmayan kanallara da aktarılmasını zorunlu kılmaktadır. Her örgütün birer sosyal varlık olması, örgüt üyelerinin sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerinin olması ve bu gereksinimlerin biçimsel iletişim ağları ile karşılanamaması biçimsel olmayan iletişimin varlığına işaret etmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 70; Tüzün ve Varoğlu, 2015: 548). Literatürde doğal iletişim ya da sosyal iletişim olarak da adlandırılan (Aziz ve Dicle, 2017: 69) biçimsel olmayan iletişim örgütlerde dedikodu, söylenti ya da fısıltı gazetesi şeklinde ortaya çıkmakta ve mesajlar genellikle yüz yüze ya da telefonla aktarılmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2015: 548; Robbins ve Judge, 2012: 350). Biçimsel olmayan iletişim gayri resmi gruplar ya da arkadaşlıklar vasıtasıyla sosyal ilişkilerin kurulması, muhafaza edilmesi ve dedikodu ve söylentilerin örgüt içerisinde dağılımı fonksiyonunu yerine getirmektedir. Biçimsel olmayan kanallar grupları ve bireyleri birbirine bağlamakla birlikte herhangi bir kural veya hiyerarşi çerçevesinde ortaya çıkmadığından kendiliğinden gelişmektedir (Tutar, 2016: 192; Tüzün ve Varoğlu, 2015: 548; Aziz ve Dicle, 2017: 70).

Bir örgüt her zaman örgütsel hiyerarşinin çerçevesinde hareket etmeyebilir. Biçimsel iletişimin örgüt hiyerarşisi bağlamında yürütülmesi örgüt üyelerini ve yöneticilerini biçimsel olmayan iletişim kanallarına doğru yönlendirmektedir. Bu durum örgütlerde biçimsel iletişimin önemini azaltmamakla birlikte, eğer biçimsel iletişim biçimsel olmayan kanallarla desteklenirse daha sağlıklı bir örgütsel iletişim yapısı ortaya çıkmaktadır. Örgüt yönetimi biçimsel olmayan iletişimi örgütsel birlik ve beraberliğin gelişmesi bağlamında destekleyebilir. Üst yönetiminden bu konuda destek alan örgüt üyeleri biçimsel olmayan iletişimi örgüt yararına kullanmaktadır. Özellikle biçimsel olmayan iletişim araçları kullanılarak üst yönetim hızlı bir şekilde yayılmasını istediği mesajları örgüt üyelerine aktarabilmektedir. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olduğu sürece biçimsel olmayan iletişim üst yönetimler tarafından desteklenmektedir. Ancak biçimsel olmayan kanallardan bilginin eksik ya da hatalı aktarılması ve bu durumun örgüt içerisinde dedikodu ve söylentilere yol açması örgütsel iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir.

3.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel davranış alanının geçmişten günümüze kadar önemli konularından biri olan örgütsel iletişim bugün birçok araştırmada bağımlı, bağımsız ve aracı değişken olarak araştırılmaya devam etmektedir. Örgütsel iletişim örgütte yaşanan birçok olumlu ve olumsuz durumun sebebi olabileceği gibi örgüte ait birçok temel değerden, varsayımdan ve inançtan etkilenmektedir. Aşağıda Tablo 11’de örgütsel iletişim ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

Tablo 11: Örgütsel İletişim ile İlgili Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Kılıç ve Saygılı	2019	Yazarlar, örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkilerini havacılık sektörü bağlamında değerlendirmiş ve bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım alanlarında çalışan 324 işgörene anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda; - Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel iletişim kabullenici sessizliği ve savunma amaçlı sessizliği negatif yönde etkilerken, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemektedir, - Örgütsel iletişimin tüm alt boyutları örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahiptir.
Bulut	2019	Yazar, iletişim becerileri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi İstanbul Küçükçekmece'de bulunan ortaokullarda görev yapan 301 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda anket çalışmasıyla veri elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda; - Öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
Demir ve Sezgin	2017	Yazarlar, örgütsel iletişim kaynaklı sorunları Elazığ ve Malatya'da faaliyet gösteren bankalar üzerinden değerlendirmiş ve 227 işgörene anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda; - İşgörenler kararlara katılmayı, kendi fikirlerinin alınmasını önemli bulmuştur, - İşgörenlere göre takım ruhunun oluşturulması başarı için önem arz etmektedir.

Soysal vd.	2017	Yazarlar, örgütsel iletişim ve iş tatmin düzeylerinin incelenmesi amacıyla Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren bir özel hastanenin 92 işgöreninden anket yoluyla veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel iletişimin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel iletişimin alt boyutlarından eleştirel iletişim ile geri bildirim iş tatminini etkilemektedir.
Baltacı vd.	2016	Yazarlar, örgütsel bağlılık, işgören performansı, motivasyon faktörleri ile örgütsel iletişim ilişkisini sosyal hizmet işletmeleri bağlamında değerlendirmiş ve 223 işgörene anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda; - Sosyal hizmet sunan örgütlerde örgütsel iletişim tatmini sosyal hizmet sunmayan işletmelere göre daha yüksektir, - Örgütsel iletişim tatmini ile örgütsel bağlılık, işgören performansı ve motivasyon faktörleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
Haman	2016	Yazar, örgüt yapısının örgütsel iletişim üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla bir kamu kurumunda çalışan 400 işgörene anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; - Örgüt yapısı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.
Çetintaş	2016	Yazar, örgütsel iletişimi yönetim yaklaşımları bağlamında değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - İletişim ve örgütlenme kavramlarını anlamak örgütün hangi yaklaşımla yönetileceğini tespit etmek için ana rol üstlenmektedir, - Örgütsel başarı ancak sağlıklı bir örgütsel iletişim sisteminin kurulmasıyla mümkün olmaktadır.

Ayık	2015	Yazar, örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm ilişkisini Palandöken'de görev yapan 274 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel iletişimin alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki içerisinde, - Duygusal sinizm görev temelli iletişim tarafından açıklanmaktayken, yalnızca tutum ve davranış temelli iletişim örgütsel sinizmin tüm boyutlarını açıklamaktadır.
Sumardi	2015	Yazar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini Eskişehir'de kamu kurumlarında görev yapan 105 işgören üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Hizmetkâr liderlik ve örgütsel iletişim arasında çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir, - Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir, - İş tatminini arttırmak isteyen örgütlerin hizmetkâr liderlik ve örgütsel iletişim konularına önem vermesi gerekmektedir.
Özenir	2015	Yazar, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi Hatay'da faaliyet gösteren iki otomotiv firmasının 140 çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Çalışanların örgütsel iletişim tatmini ve örgütsel bağlılıkları yüksek iken, işten ayrılma niyetleri düşüktür, - Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, - Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal zorunluluk örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde tam aracı rol üstlenmektedir.

Saltık vd.	2015	Yazarlar, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir devlet üniversitesinde görev yapan 350 akademisyene anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel iletişimin alt boyutlarından yetersiz iletişim örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen boyut olarak değerlendirilmiştir, - Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık etkileşimi; unvan, kıdem ve cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
Karabulut	2014	Yazar, örgütsel iletişim becerileri ile duygusal zekâ ilişkisini Eskişehir'de devlet okullarında görev yapan 100 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir, - Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan öğretmenlerin iletişim becerileri de yüksek olarak tespit edilmiştir.
Kuşçu	2014	Yazar, örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerindeki etkisini alışveriş merkezlerinde görev yapan güvenlik görevlileri üzerinden değerlendirmiş bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinde çalışan 286 güvenlik görevlisinden anket vasıtasıyla veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Örgütsel iletişim destek kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü ve genel olarak örgüt kültürünü etkilemektedir.

Yıldız	2013	Yazar, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi Bolu'da görev yapan 362 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve anket vasıtasıyla veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki yol analiziyle araştırılmış ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, - Örgütsel özdeşleşme örgütsel iletişimin alt boyutlarından bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geri bildirim ve tutum ve davranışa yönelik iletişimi açıklamaktadır.
Aydın	2012	Yazar, örgütsel iletişim açısından örgüt kültürünü iki işletmede toplamda 200 işgören üzerinden değerlendirmiştir. Anket çalışmasının uygulandığı araştırmanın sonuçları şu şekildedir; - İletişim ve kültür arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel iletişimin etkinliği arttıkça örgüt kültürü güçlenmekte, örgüt kültürü güçlendikçe örgütsel iletişimin etkinliği artmaktadır, -
Efeoğlu Çetin	ve 2012	Yazarlar, örgütsel iletişimi belediyeler üzerinden değerlendirmiş ve Ege ile Akdeniz'de bölgesinde bulunan 8 adet belediyenin çalışanlarına anket uygulayarak 332 işgörenden veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Belediyelerde dikey hiyerarşik yapı hakim olmakla beraber işgörenlerin yöneticilerine ulaşmakta herhangi bir zorluk çekmemektedir, - İletişimin önemli kavramlarından biri olan empatiye belediyelerde ihtiyaç duyulmaktadır, - İletişimi engelleyici unsurların azaltılması gerekmektedir.

Uslu ve Balcı	2012	Yazarlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel iletişim algısı arasındaki ilişkiyi ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinden değerlendirmiş ve Manisa'da görev yapan 548 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda; - Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir, - Demografik faktörlere göre örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel iletişim algısı anlamlı farklılıklar göstermektedir.
Rezaei vd.	2012	Yazarlar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ilişkisinde lidere güvenin ve örgütsel iletişimin düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla 258 işgören üzerinden kümeleme analizi yapmıştır. Çalışmanın sonucunda; - Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir, - Lidere güven ve örgütsel iletişim hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
Khalid Rehman	ve 2011	Yazarlar, örgütsel değişimin işi benimseme üzerindeki etkisinde iletişimin, duyguların ve psikolojik sözleşmenin aracı rolünü belirlemek amacıyla kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Çalışmanın sonucunda; - Etkili iletişim örgütsel değişim sürecinde çalışanların olumlu duygularını arttırarak işi benimseme seviyelerini pozitif yönde etkilemektedir, - Örgütsel değişim çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmeyi bozabilmekte ve bu da çalışanların iş katılımını azaltabilmektedir.

Geçikli vd.	2011	Yazarlar, örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konularını konaklama işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve Erzurum'da faaliyet gösteren 10 otel işletmesinde görev yapan 242 çalışana anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda; - Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini örgütsel memnuniyeti etkilemektedir, - Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir, - Üst yönetimin iletişimi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
Çalışkan	2011	Yazar, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerinde iş yeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkisini değerlendirdiği çalışmayı İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastanenin 145 personeli üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - İş yeri arkadaşlıkları çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerinde olumlu etkiye sahiptir, - Yatay ve dikey iletişim çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilemektedir, - Örgütsel iletişim iş yeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirme algısı üzerinde kısmi aracı rol üstlenmektedir.
Dereli	2010	Yazar, örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerindeki etkisini Marmaris'te faaliyet gösteren turizm işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda 305 işgörenen anket yoluyla veri elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda; - Turizm işletmeleri genel olarak kar amacı güden kültür, şebeke kültür ve topluluksal kültür tipini benimsemiştir, - Turizm işletmelerinde resmi ve gayri resmi iletişim tipinin ikisi de kullanılmaktadır, - Örgüt kültürü örgütsel iletişimi etkilemektedir.

Qian ve Daniels	2008	Yazarlar, örgütsel değişim sürecinde çalışan sinizmini açıklamak amacıyla bir iletişim modeli ortaya koymayı ve test etmeyi amaçladıkları çalışmalarını yüksek eğitim kurumlarında sınımış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Algılanan bilgi kalitesi, çalışma arkadaşlarının sinizmi ve yönetime güven kendine özgü sinizmi açıklamakta bu durumda değişime dirence öncülük etmektedir.
Bakan ve Büyükbeşe	2004	Yazarlar, örgütsel iletişim ile iş tatmini ilişkisini üniversiteler üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda 133 akademisyenden veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - İletişim ile işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin ve yönetsel yaklaşımlardan tatmin arasında anlamlı ilişki tespit edilirken, iletişim ile ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel iletişim ile ilgili yukarıda verilen çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların çoğunlukla eğitim kurumlarında ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığı, ayrıca kamu kurumları, hastaneler, bankalarda ve turizm işletmeleri çalışmaların gerçekleştirildiği ve kısmen de olsa kavramsal çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel iletişim ile ilgili niceliksel çalışmalarda kavramın hangi değişkenlerle daha çok ilişkisinin araştırıldığına dair bir sınırlama yapmak mümkün değildir. Örgütsel iletişimin örgütle ilgili birçok konu üzerinde etki sahibi olması ve özellikle örgüt kültürünün ve örgüte dair temel varsayımların ve inançların örgütsel iletişimi doğrudan etkilemesi kavramın örgütsel davranışın birçok konuyla ilişkilendirilmesini olası kılmaktadır. Örgütsel iletişimin çalışmalarda; örgütsel

bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel sinizm, iş tatmini, örgütsel sessizlik, iletişim sorunları, işgören performansı, motivasyon faktörleri, örgüt yapısı, hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti, duygusal zekâ, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel değişim, iletişim tatmini ve psikolojik güçlendirme algısı konularıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışmalarda örgütsel iletişimin sıklıkla örgüt kültürü, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık konularıyla ilişkilendirilmesi dikkat çekmektedir. Bir örgütün sahip olduğu kültürün örgüte dair birçok konuyu doğrudan etkilemesi ve örgütsel iletişimin kültüre göre şekillenmesi araştırmacıları bu iki kavramın ilişkisini ölçmeye yönelttiğini söylemek mümkündür. Nitekim çalışmalarda örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu iki kavram arasında çift yönlü ilişkilerin varlığını tespit eden çalışmalarda örgütsel iletişimin etkinliğinin yükselmesi örgüt kültürünü de güçlendirmekte ve güçlü bir örgüt kültürü etkin bir örgütsel iletişim sağlamaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bir örgütte iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde ilerlemesi örgüt içerisindeki olumsuz durumları azaltmaktadır. Bu sebepten ötürü araştırmacılar, literatürde negatif örgütsel davranış değişkenlerinden biri olarak kabul edilen örgütsel sinizm ile örgütsel iletişimi sıklıkla ilişkilendirmiştir. Çalışmalarda örgütsel iletişim becerileri arttıkça bir örgütte örgütsel sinizmin azaldığı ve örgütsel iletişimin alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif ve güçlü ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile sıklıkla ilişkilendirilen bir diğer değişken olan örgütsel bağlılık örgütün performansını olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak değerlendirmekte ve yine örgütsel iletişimin kalitesine bağlı olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Çalışmalarda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda dikkat çeken bir diğer sonuç yetersiz iletişimin örgütsel bağlılığı en çok etkileyen değişken olmasıdır.

Literatürde örgütsel iletişim ile ilişkilendirilen konulardan iş tatmini, işgören performansı, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, psikolojik güçlendirme algısı, duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışı ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel iletişim arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimin alt boyutlarından eleştirel iletişim ve geri bildirim iş tatminini etkilemekteyken, örgütsel

özdeşleşmenin örgütsel iletişimin alt boyutlarını açıklama gücüne sahip olduğu bulgulanmıştır.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algısı yatay ve dikey iletişimden olumlu yönde etkilenirken, örgütsel iletişim ile hizmetkâr liderlik arasında çok güçlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel iletişim algısı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilirken, duygusal zekâ ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmalarda örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler tespit edilmiş ve örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde güçlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim kabullenici sessizliği ve savunma amaçlı sessizliği negatif yönde etkilerken, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel iletişim arasında ise anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Literatürde örgütsel iletişimin aracı ve düzenleyici değişken olarak yer aldığı çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örgütsel iletişim iş yeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirme algısı üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol üstlenirken, örgütsel değişimin işi benimseme üzerindeki etkisinde tam aracı rol üstlenmektedir. Ayrıca örgütsel iletişimin hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ilişkisinde düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür.

3.7. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Otel işletmeleri örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin yoğun bir şekilde yaşandığı yapılardır. Otelcilik endüstrisinde yürütülen işlerin yüksek koordinasyon gerektirmesi, otel işletmeciliğinin yapısı ve otel işletmelerinin paydaşlarıyla sürekli olarak etkileşim içinde olması otel işletmelerinde örgütsel iletişimin önemini arttırmaktadır.

Literatürde otel işletmelerinde örgütsel iletişim konulu sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Geçikli vd. (2011) yaptıkları çalışmada örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konularını otel işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve örgüt içi iletişimin ve iletişim tatmininin örgütsel memnuniyeti etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışkan ve

Dedeoğlu (2015) otel işletmelerinde iletişim kalitesini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmış ve iletişim kalitesinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Otel işletmelerinde örgütsel iletişimin önemini ölçen çalışmalarda (Seyitoğlu ve Yüzbaşıoğlu, 2015; Rudd ve Mills, 2015) örgütsel iletişim kanallarının ve araçlarının verimliliğinin örgütsel iletişim başarısının ana etkenleri olduğu vurgulanmaktadır.

Otel işletmelerinde örgütsel iletişim konulu çalışmaların artırılması gerekmektedir. Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında stratejik bir öneme sahip örgütsel iletişimin aynı zamanda otel işletmelerinin verimliliğini ve performansını doğrudan etkileyebilecek güce sahip olduğu düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

4.1. SİNİZM KAVRAMI

Sinizm bir Antik Yunan felsefesi olarak kelime kökeni bağlamında milattan önce 500’lü yıllara kadar uzanan bir düşünce ve yaşam şeklini ifade etmektedir (Brandes, 1997: 7; Dean vd. 1998: 342; Pelit ve Pelit, 2014: 73). Sofist Gorgias ve Sokrates’in öğrenciliğini yapmış olan ve Kynosarges Gymnasion’da kendi okulunu kuran Antisthenes’in bir öğretisi olan ve Helenistik çağda ortaya çıkan sinizmin; adını Kinik okulun “kyon” kelimesinden aldığı düşünülmektedir (Erkutlu, 2017: 90). Yunanca köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinin (Özgener vd. 2008: 430), siniklerin düşüncelerini bir köpek gibi havlayarak ifade etmelerinden kaynaklı olarak kendilerine verildiği düşünülmektedir (Erkutlu, 2017: 90). Sinik okulunun kurucusu Antisthenes (M.Ö. 444-365) ve Antisthenes’in öğrencisi olan Diogenes (M.Ö. 412-323) gündüzleri ellerinde fenerle gezerek dürüst insan aramışlardır (Dean vd. 1998: 342). Bu eylemleriyle aslında insanların dürüst olmadığını, insanın bağımsızlık ve özgürlük değerlerini savunmasıyla erdem ve mutluluğa erişebileceğine inanan bu filozoflar kalabalıklar içerisinde bile çok az insanın olduğunu dile getirerek insanların aslında dürüst olmadığını ifade etmiştir. Bu yaklaşımlarıyla sinizmi ironik bir şekilde tanımlayan filozoflar en önemli nihai sona erişin erdemli yaşamak olduğunu ve yaşamdan zevk almanın şeytani bir amaç olduğunu savunmuştur (Hançerlioğlu, 1995: 88; Andersson, 1996: 450; İnce, 2018: 510). Bu düşüncelerini Sinik Okulu kurarak yaymak isteyen Antisthenes ve Diogenes okullarını; dünya malları içinde özgürce yaşamak isteyen idealistler için bir sığınak olarak görmüş, sade ve erdemli bir yaşam şeklini benimsemişlerdir (Cevizci, 1999: 510; Pelit ve Pelit, 2014: 73). Materyalistleri devamlı olarak iktidar, güç ve zenginlik peşinde koşmalarından ötürü eleştiren filozoflar, insanların yalnızca kendi çıkarlarına önem verdiğine ve tüm ilişkilerinde çıkarıcılığın ön planda olduğunu savunmuşlardır (Gül ve Ağıröz, 2011: 35; Tutar, 2016: 328).

Sinizm kelimesi yüzyıllar boyunca “cynic, cynical” gibi kavramlarla ifade edilmiş olsa da İngilizce ve yabancı literatürde cynicism olarak kullanılmıştır (Dean vd. 1998: 342; Pelit ve Pelit, 2014: 73). Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) sinik kelimesi; bireyin güdü ve eylemlerindeki samimiyet, içtenlik ve iyiliğe inanmayan ve bu halini dudak bükme ve eğme, küçük görme, hor görme ve benzeri eylemlerle dışa vurmayı alışkanlık haline getiren birey olarak ifade edilmektedir (Dean vd. 1998: 342). Ulusal literatürde ise sinizm kavramı; “sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 35). Türk Dil Kurumu tıpkı Oxford İngilizce Sözlük gibi sinizmi tanımlamıştır. TDK’nin tanımına göre sinizm şu şekilde tanımlanmıştır: “*insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm*” (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2016). TDK yapmış olduğu tanımda sinizm kavramını Antisthenes’in öğretisi bağlamında değerlendirmiştir. Türkçe bir kavram olmayan sinizm TDK tarafından da Türkçeleştirilememiştir (Pelit ve Pelit, 2014: 74).

Literatürde sinizm ile ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bateman vd. (1992) sinizmi; otorite ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar sergilenmesi olarak tanımlamıştır. Nitekim sinizm felsefesinin özünde hiyerarşi, hakimiyet ve adalet kavramlarına sürekli eleştiri yer almakta hatta sinikler toplumsal kurallara saygı duymamakta ve mizahi bir dille bu kuralları küçümsemektedir (Bateman, 1992: 768; Dean vd. 1998: 342; Brandes, 1997: 8). Anderson (1996) ‘a göre sinizm; engellenme, umutsuzluk ve hayal kırıklığıyla ifade edilen genel ve belirli bir tutum olduğu kadar aynı zamanda bir birey, grup, siyasi düşünce, gelenek, görenek veya kurumlara karşı olumsuz duygular ve güvensizliktir (Anderson, 1996: 1398). Benzer şekilde James (2005)’e göre sinizm; umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı kelimeleri ile ifade edilen olumsuz bir tutum olarak tanımlanmıştır (James, 2005: 1). Yerli literatürde de sinizmle ilgili tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Erdost vd. (2007) sinizmi, bireylerin sadece kendi çıkarlarını dikkate aldığı düşünce tarzı olarak ifade etmektedir (Erdost vd. 2007: 514). Tokgöz ve Yılmaz (2008)’a göre ise sinizm; bireylerin özellikle gizli tuttukları amaçları ile ilgili karamsarlık ve hayal kırıklığı şeklinde olayları açıklama durumu, yalnızca kendi çıkarlarını

düşünerek diğerlerini araç olarak kullanma ve işleri bu yönde idare etmesi olarak ifade etmektedir. İki tanımda da görüldüğü üzere sinik bireyler çıkarları için iki yüzlü davranma, yalan söyleme, diğer bireyleri kullanma ve bencillik gibi davranışlara sahiptir (Mirvis ve Kanter, 1991: 51; Brandes vd. 1999: 5; Özgener vd. 2008: 54; Çağ, 2011: 54; Pelit ve Pelit, 2014: 75).

Sinizm temsili bir okulu bulunan ve belirli bir yaşam felsefesini benimsemiş bireylerden meydana gelen önemli bir düşünce tarzını ifade etmektedir (Dean vd. 1998: 342). Antik dönemden bu yana sinizm kelimesi olumlu anlamdan olumsuz doğru evrilmiştir (Çağ, 2011: 54). Antik Yunan döneminde sinikler, etik ve ahlâki değerlere önem vermişler ve bu değerleri yükseltmeye çabalamıştır. Fakat modern dönemdeki sinikler etik ve ahlâka bağlılığı çok önemsememiş ve bu bağlamda toplumun bireylere olan dayatmalarına maruz kalmamak ve manipüle olmamak için kendilerini bu değerlerden soyutlamıştır (Helvacı, 2000: 385). Tarihsel süreç içerisinde düzeni eleştirip bireyselliği ön plana almayı hedefleyen ve kimileri tarafından kısmen de olsa olumlu bir anlamı bulunan sinizm günümüzde tamamıyla olumsuzluk ifade eden bir kavram haline dönüşmüştür. Antik dönemde gerçeği anlatmaya çalışan (Helvacı, 2000: 384) ve dürüstlük mesajı ileten sinizm günümüzde bu anlamından tamamen uzaklaşarak toplumun kurumlarını minimum düzeye indirgemiş ve bu kurumları gerek sözleriyle gerekse hareketleriyle aşağılama yoluna gitmiştir (Dean vd. 1998: 342). Geçmişten günümüze anlamsal olarak farklılığa uğrayan sinizm kavramı geçmişte bir yaşam felsefesi olarak görülürken günümüzde doğuştan gelen kötümser ve güvensiz bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir (Eaton, 2000: 6).

Sinizm kavramı bir umutsuzluğu ifade etmekle birlikte aynı zamanda dürüstlükten yoksunluk, kötümserlik, sinsilik, çıkarıcılık gibi kelimelerle de benzer anlamlı olarak kullanılmaktadır. Sinik bireyler; yalan söyleme, iki yüzlülük, samimiyetsizlik ve çıkarları için bireyleri kullanma gibi özelliklere sahiptir. Günümüzdeki anlamıyla tamamıyla bir olumsuz bir durumu ifade eden sinizm kavramı uzun bir geçmişe sahiptir. Toplum ve örgütler için büyük bir tehlike

yaratması muhtemel olan sinizm kavramı, bugün sosyoloji, din, psikoloji ve yönetim gibi alanlarda araştırılmaktadır.

4.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm kavramının kökeni Antik Çağ'a kadar uzanmasına rağmen örgütsel sinizm kavramının literatüre kazandırılması yakın bir tarihi işaret etmektedir. Örgütsel sinizm ile ilgili ilk araştırmanın 1939 yılında geliştirilen "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri" olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sinizmin öncül araştırmalarından bir diğeri de Cook ve Medley (1954) tarafından geliştirilen Sinik Düşmanlık Ölçeğidir. Yine örgütsel sinizmin araştırıldığı bir diğer çalışma ise Niederhoffer (1967) tarafından emniyet mensubu kişiler üzerinde yapılan ve polislerin kendi örgütlerine ve halka karşı hissettikleri olumsuz duyguları betimleyen önemli bir araştırmadır (Helvacı, 2010: 388; Pelit ve Pelit, 2014: 81). Sinizm kavramı derin bir geçmişe sahip olmasına rağmen örgütsel davranış alanında sinizm ve örgütsel sinizm kavramları özellikle 1990'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286; Kutanis ve Çetinel, 2009: 693; Pelit ve Pelit, 2014: 81). James (2005)'e göre örgütsel sinizm kavramı Kanter ve Mirvis (1989) tarafından literatüre kazandırılmış ve yazarlar sinizmin örgütlerde neden yaygınlaştığını belirlemek amacıyla bir kitap hazırlamıştır (James, 2005: 24).

Örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasına önemli katkılar sunan Dean vd. (1998) yaptıkları çalışmalarla örgütsel sinizmin yönetim, sosyoloji, psikoloji ve iletişim gibi alanlarla ilişkisini kurmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284). Dean ve diğerlerine göre, örgütsel davranış literatürü bağlamında sinizmin kavramsallaştırılmasına ilişkin beş ana odak noktası bulunmaktadır. Bu beş ana odak noktasını kişilik odağı, toplumsal/kurumsal odak, işgören odağı, iş/meslek odağı ve örgütsel değişim odağı olarak belirleyen yazarlar örgütsel sinizmin adı geçen odak noktalarını bir şekilde bünyesinde barındırdığını ya da ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir (Sur, 2010: 21). Aşağıda beş ana odak noktası ile ilgili bilgi verilmektedir.

Kişilik odağı (sinizmi); insan davranışlarının genel olarak olumsuz algılanmasına sebebiyet veren, bireyin doğasında bulunan bir özellik olarak ifade

edilmektedir (Dean vd. 1998: 344). Doğuştan gelen ve değişmez bir özellik olan kişilik sinizmi (Özgener vd. 2008: 58) genel sinizm olarak da adlandırılmaktadır (Abraham, 2000; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Ayduğan, 2011; Pelit ve Pelit, 2014). Kişilik sinizmini benimsemiş bireyler ciddi bir güvensizlik içerisindedir. Bu bireylerin temel inancı dünyanın adaletli bir yer olmadığı ve sahtekâr, bencil ve suça göz yuman insanların bu dünyada çokça olduğu yönündedir (Abraham, 2000: 270). Abraham (2000)'a göre kişilik sinizminin diğer sinizm türlerinin de kaynağı olabilme ihtimali yüksektir. Hayata karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olan kişilik sinizmi içerisinde olan bireyler ortada herhangi bir olumsuz durum yokken kendini haksızlığa uğramış biri olarak görüp işgören sinizmine, toplum tarafından kabullenilebilecekken olumsuz duygularından ötürü toplumsal/kurumsal sinizme, becerilerinin tümünden istifade edilebileceği bir ortam olduğu halde kendisinin bundan mahrum bırakıldığını düşünerek iş/meslek sinizmine, bütün değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğuna kendini inandırarak örgütsel değişim sinizmine yol açabilmektedir (Abraham, 2000: 284; Kabataş, 2010: 16).

Ülke insanlarının devlet yönetimine ve devlet kurumlarına güvenmediği zaman ortaya çıkan sinizm türü olan toplumsal/kurumsal sinizm (Kanter ve Mirvis, 1989:36), toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinden doğmaktadır (Abraham, 2000: 271). Toplum beklentileri karşılanmadığı zaman hayal kırıklığına uğramakta ve toplumsal sinizm meydana gelmektedir (Erkutlu, 2017: 92).

İşgören sinizmi, genel olarak örgütleri, tepe yönetimi ve iş ortamındaki diğer bireyleri hedef alan, onlara karşı öfke duyan, küçümseyen ve güvensizlikle karakterize edilen bir tutumdur (Andersson, 1996: 1395). İşgören sinizmi işveren ile işgören arasındaki psikolojik sözleşme ihlalinden doğmaktadır (Abraham, 2000: 272; Özgener vd. 2008: 59). Uzun çalışma saatleri, etkisiz liderlik, sorumsuz yönetim anlayışı, sürekli iş yoğunluğu ve örgütsel iletişimin iyi bir şekilde işlememesi işgören sinizmine sebebiyet vermektedir (Erkutlu, 2017: 93).

İş/meslek sinizmi, örgütlere ve otoriteye karşı negatif ve olumsuz bir tutum olarak ifade edilmektedir (Bateman vd. 1992: 768). Çalışılan işin bunaltıcı ve yorucu olması, başarı ile sonuçlanan önemli bir iş sonrasında ödüllendirme olmaması ve

gösterilen çabanın herhangi bir karşılığının olmaması durumu iş sinizmine yol açmaktadır (Andersson, 1996: 1397). Özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin iş sinizmi yaşamaları olası bir durumdur. Sürekli olarak müşterilerle iletişim halinde olan ve onların memnuniyetini ön plana alan hizmet sektörü çalışanları zamanla yıpranmaktadır. Bir müşteriyi memnun etmenin zorluğu, etkileşim sırasında müşterilerin çalışanlara kaba davranışlar sergilemesi ve bu durumun kişide başarısızlık hissiyatı yaratması çalışanların iş sinizmi yaşamalarına sebebiyet vermektedir (Naus, 2007: 13; Abraham, 2000: 273; Özgener vd. 2008: 60; Çağ, 2011: 85).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütteki değişimi yönlendirenler karşı olumsuz bir tutum içerisinde olma durumunu ve değişimin boşa bir çaba olduğu inancını içermektedir (Dean vd. 1998: 344). Her örgüt başarıya ulaşabilmek için zamanla bir değişime ihtiyaç duymaktadır. Ancak değişime karşı direnç gösteren ve karamsar bir bakış açısına sahip olan bireyler bu durumu kabullenmemekte aynı zamanda değişimi gerçekleştirecek bireylerin de inançlarını zedelemektedir (Wanous vd. 1994: 269; Reichers vd. 1997: 48). Çalışanlar değişim ile ilgili kendilerinin bilgilendirilmemesi ve sürece dahil edilmemeleri gibi sebeplerden ötürü değişime karamsar bakmakta ve aşağılayıcı davranışlarda bulunmaktadır (Qian, 2007: 9).

Örgütsel sinizmi meydana getirmesi muhtemel sinizm türlerini açıkladıktan sonra örgütsel sinizm kavramının tanımını yapmak mümkündür. Örgütsel sinizmin yapısal özellikler ve bireysel özelliklerle iç içe girmiş bir kavram olması (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286) tanımlanmasını güçleştirmektedir. Literatürde en çok kabul gören örgütsel sinizm tanımı Dean vd. (1998) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel sinizm; bireyin içinde bulunduğu örgüte ve örgütü yönetenlere karşı geliştirdiği olumsuz bir tutumdur. Bu olumsuz tutumun bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içerdiğini ifade eden yazarlar; çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanca, örgüte ilişkin olumsuz duygulara ve bu inançlar ve duygular doğrultusunda örgüte yönelik eleştirel ve küçümseyici davranışlara ilişkin eğilimlerinin olduğunu dile getirmektedir (Dean vd. 1998: 345). Çalışanların örgütsel sinizme dair temel inancı örgütün doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyetten

yoksun olmasıdır. Örgüt yöneticileri ve liderleri bireysel çıkarlarını ön plana alarak örgütü bu duygulardan mahrum etmektedir (Abraham, 2000: 269). Örgütsel sinizm konusunda önemli çalışmaları bulunan Andersson (1996)'a göre ise örgütsel sinizm; bir bireye, gruba, kuruma ya da ideolojiye yönelik olumsuz bir tutumu ifade etmektedir (Andersson, 1996: 1410). Yazar bu tanımıyla örgütsel sinizmi oluşturduğu düşünülen beş odak noktasına atıfta bulunmuş ve çalışmasında örgütsel sinizmin yalnızca örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket eden bir yönetimin varlığından ve çalışanların bu çıkarlar için kullanmasından ötürü oluştuğunu dile getirmiştir. Çalışan sürekli olarak kullanıldığını düşündüğünde ve bu koşulların kesinlikle değişmeyeceği inancına sahip olduğunda örgütsel sinizm meydana gelmektedir (Andersson, 1996: 1410-1414). Örgütsel sinizm tam anlamıyla bir olumsuzluklar bütünüdür. Çalışanlar, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inancını örgüte yönelik negatif tutumları ve eleştirel davranışlarıyla desteklemektedir (Dean vd. 1998: 345). Örgütsel sinizm bireyin üyesi olduğu örgütün hedeflerini, değerlerini, amaçlarını ve eylemlerini eleştirel değerlendirmesinin sonucu olarak elde ettiği bir tutumdur (Bedeian, 2007: 12). Çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumları onları zamanla eleştirel davranmaya doğru itmektedir. Eleştirel davranış açık bir şekilde olduğu gibi gizli bir şekilde de gerçekleşebilmektedir (Abraham, 2000: 269; Dean vd. 1998: 346). Tüm bu olumsuz tutumlar ve eleştirel davranışlar zamanla çalışanları kendi yaratıcılıklarından uzaklaştırmaktadır. Kendi yaratıcılıklarını ortaya koyamayan çalışanlar etkisizleşmekte ve bu durumda örgütsel performansın azalmasına sebep olmaktadır (Scharmer, 2007: 125). Sinik çalışanlar liderlerinin güdülerine güvenmemekte ve kendilerinin sömürüldüğünü düşünmektedir (Anderson ve Bateman, 1997: 449). Ulusal literatürde de ilgi duyulan bir konu olan örgütsel sinizm pek çok kez farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kalağan (2009)'a göre örgütsel sinizm; örgüte yönelik negatif duygu ve küçük düşürücü davranışlarda bulunma eğilimini kapsamaktadır. Yazara göre örgütsel sinizm hem kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 45). Helvacı ve Çetin (2012)'e göre örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal eğilimlerden oluşan olumsuz bir davranıştır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1476). Örgütsel sinizm; çalışanların negatif inançlar, duygular ve bunlarla bağlantılı

davranışlarının yanında elde ettiği tecrübeler sonucu üyesi olduğu örgütün dürüstlükten ve samimiyetten yoksun olduğuna dair eleştirel bir eğilimdir (Özgener vd. 2008: 56).

Abraham (2000), sinik çalışanların en belirgin özelliklerinin daimi olarak şikâyet etmek, memnuniyetsizlik, örgütü ve çalışma arkadaşlarını küçümseme ve başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğrama olarak ifade etmiştir (Abraham, 2000: 270). Öte yandan örgütsel sinizm sadece negatif çalışanların örgüte kattığı duygular değildir. Bu duygular zamanla deneyimler yoluyla paylaşılmakta ve tüm örgüte sirayet etmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 640; Brown ve Cregan, 2008: 68; Çağ, 2011: 67).

En temel anlamıyla işgörenlerin çalıştıkları örgütlere karşı geliştirdikleri olumsuz duygular ve inançlar olarak ifade edilen örgütsel sinizm uzun vadede örgütlere ciddi zararlar verebilmektedir. Örgütlerde en önemli sermayenin işgörenler olduğu göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançları, örgüte yönelik olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları bütün örgütü olumsuz etkilemektedir. Bu durumla mücadele etmek tüm örgütlerin görevi olup birtakım örgütsel düzenlemeler gerektirmektedir. Örgütsel sinizmle mücadele etmek örgütteki esnekliği ve verimliliği arttırarak genel performansı yükseltmektedir.

4.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI

Örgütsel sinizm kavramının temellerini beklenti kuramı (expectancy theory), atfetme kuramı (attribution theory), tutum kuramı (attitude theory), sosyal değişim kuramı (social exchange theory), duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı oluşturmaktadır (Dean vd. 1998: 345). Bu çalışma kapsamında yukarıda adı geçen kuramlar örgütsel sinizm ile ilişkisi bağlamında değerlendirilmiştir.

Beklenti kuramı güdülenme kuramlarından biri olup, çalışanların göstermesi gerekli çaba ve bu çabanın arzu edilen sonuçlara ulaşma ihtimalini göstermektedir (Vroom, 1964: 15). Vroom (1964)’a göre beklenti geçici bir inançtır. Yazarın beklentiyi geçici bir inanç olarak değerlendirmesinin sebebi bu inancın

sürdürülemeyeceği ya da değişebileceği düşüncesidir (Onaran, 1981: 100). Beklenti kuramı ile örgütsel sinizm ilişkilendirildiğinde; çalışanın örgütte kendini umutsuz, karamsar ve olumsuz duygular içerisinde hissetmesi önüne çıkan fırsatları değerlendirmemesi ya da yetenekleri bağlamında yapabileceği işleri kendine olan inancının zayıflığından ötürü yapmaması şeklinde açıklanabilir (Pelit ve Pelit, 2014: 86).

Atfetme kuramının temel gayesi birey davranışlarının altında yatan sebepleri anlama isteğidir. Birey davranışlarını anlamaya çalışırken davranışlara nedensellik yükleme (atfetme) bu kuramın temel özelliğidir. Kuram, bireyin kendi davranışlarını ve diğer bireylerin davranışlarını anlamlandırma ile bireyin algıladığı olayları yorumlama ve anlama kavuşturma açısından önem arz etmektedir. Birey davranışlarının nedenleriyle ilgili yapılan çıkarımlar ileride göstereceği davranışları etkileyeceği varsayımı atfetme kuramının en önemli özelliğidir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 62). Bireye yönelik sosyal bir motivasyon kuramı olan atfetme kuramı yöneticilere ya da örgütün tamamına yönelik atfetmeleri incelemektedir (Erkutlu, 2017: 95). Atfetme kuramına göre bireyler başarılı olduğunda bu durumu kendi beceri ve yetenekleriyle ilişkilendirirken, başarısız olduklarında ya da örgütle ilgili bir olumsuzluk yaşadıklarında bunu diğer bireylere ya da örgüte atfetmektedir (Taslak ve Dalgın, 2015: 155). Çalışmalar, örgütsel sinizmi örgütteki olumsuz olayları atfetme analiziyle ilişkilendirerek açıklamıştır (Erkutlu, 2017: 95).

Tutum kuramı örgütsel sinizmin anlaşılması bakımından önem arz eden bir kuramdır. Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının olması özellikle Dean vd. (1998) tarafından literatüre kazandırılan örgütsel sinizm tanımının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Erkutlu, 2017: 96). Tutumlar genel anlamda bir zihinsel süreç sonucu ortaya çıkmaktadır (İnceoğlu, 2010: 52). Tutumların bilişsel unsuru; bireyin bir konu hakkında neler bildiğini, duyuşsal unsuru; ona nasıl bir duygu ile yaklaşacağını ve davranışsal unsuru; ona karşı nasıl bir tavır alacağını işaret etmektedir (İnceoğlu, 2010: 20). Bu unsurlar aynı zamanda örgütsel sinizmin de kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmde de bireylerin olumsuz duygular beslemesi sonucu örgüte karşı düşmanca hisler beslemesi ve örgüte inancını

kaybetmesi bilişsel unsuru, endişe, sıkıntı ve kaygı gibi duygular beslemesi duyuşsal unsuru, tüm bunların sonucunda ise örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışları ise davranışsal unsurları ifade eden tutumlardan oluşmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 89).

Sosyal değişim kuramı; Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Kuram, çalışanlar ile örgüt arasında var olan, fakat açık bir şekilde ifade edilmeyen, uyulmadığında ise birtakım olumsuz sonuçlar doğuran zorunlulukları ifade etmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 777; Pelit ve Pelit, 2014: 86). Kurama göre, örgüt çalışanların tatmini için onlara yatırım yapmakta ve bu durum çalışanlar tarafından doğru algılandığı sürece sosyal değişim devam etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Çünkü kurama göre çalışanların saygı görme, onore edilme ve ödüllendirilme gibi beklentileri vardır (Erkutlu, 2017: 97). Johnson ve O’Leary-Kelly’e göre örgütsel sinizmin temelinde sosyal değişim kuramı bulunmaktadır. Çalışanlar sosyal değişim ihlal edildiğinde tepki olarak sinik çalışanlara dönüşmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 627). Çalışanlara verilen sözler tutulmadığında ve beklentilere karşılanmadığında örgütlerde sinizm meydana gelmektedir (Kalağan, 2009: 52).

Duygusal Olaylar Kuramı; bireyin geçmişteki yaşadıklarının bugünkü örgütsel davranışlarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Burada geçmiş olarak kastedilen her zaman uzun bir dönemi kapsamamaktadır. Bireyin gün içinde yaşadığı olaylarda duygularını etkileyebilmekte bu durumda örgütsel davranışına yön verebilmektedir (Weiss ve Crapanzano, 1996: 45). Buna göre bireyin örgütsel davranışı yalnızca kişilik özelliklerine ve örgüte bağlı olarak gelişmemekte, yaşanan duygusal olaylar da örgütsel davranışı etkileyebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 183). Bu bağlamda örgüt içerisinde yaşanan üzüntü, hayal kırıklığı, güvensizlik ve stres gibi olumsuz duygular çalışanların sinik tutumlar sergilenmesine sebebiyet verdiği söylenebilir.

Sosyal Güdülenme Kuramı; çalışanların neden sinik bireylere dönüştüğünü inceleyen ve bununla ilgili fikirler üreten bir kuram olarak değerlendirilmektedir. Weiner (1985) tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramı, olayların çalışanlar

tarafından nasıl algılandığını ve yorumlandığını incelerken bu yorumların örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Eaton, 2000: 13).

Örgütsel sinizm davranışının anlaşılabilmesi için yukarıda bahsi geçen kuramların iyi bir şekilde anlaşılması ve yorumlanması gerekmektedir. Çalışanların sinik tutumlar sergilemesine yol açabilecek unsurlar bu kuramlar bağlamında anlaşıldığında örgütler sinizmle daha başarılı bir şekilde mücadele edebilecektir. Bu çalışma temelinde tutum kuramının özelliklerini göz önünde bulundurarak örgütsel sinizmi anlamaya çalışmıştır. Çalışanların örgütle ilgili olumsuz duygular hissettiğinde ve bu olumsuzluklar çözülmediğinde örgütün kendisini dikkate almadığına inanmaya başladığı ve bu inancın zamanla örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine sebep olduğu düşünülmektedir.

4.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel davranışın tüm alt konularında olduğu gibi örgütsel sinizmin oluşumunda da pek çok faktör bulunmaktadır. Örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri bireysel ve örgütsel olarak iki kategoride incelemek mümkündür (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Örgütsel sinizmi oluşturan bireysel faktörleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve gelir olarak sıralamak mümkündür. Bireysel faktörler ile örgütsel sinizm ilişkisinin incelendiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda genel olarak örgütsel sinizm ile bireysel faktörler arasında güçlü bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Örgütsel sinizmin köken bağlamında ağırlıklı olarak örgütsel faktörlere dayanması nedenlerinin de örgütsel faktörlere bağlı olmasına sebebiyet vermiştir. Ancak literatürde örgütsel sinizm ile bireysel faktörlerin anlamlı ilişkiler gösterdiği çalışmalara da rastlamak mümkündür (Kanter ve Mirvis, 1989; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd. 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Ayduğan, 2011; Pelit ve Ayana, 2016). Cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm ilişkisi incelendiğinde; genel olarak cinsiyetin örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 91). Bazı çalışmalarda ise

örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Kanter ve Mirvis, 1989). Bu çalışmada erkek çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilirken Lobnika ve Pagon (2004)'un yapmış olduğu çalışmada ise kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin erkek çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında her zaman anlamlı bir ilişkinin olmadığını söylemek mümkündür. Yaş değişkeni ile örgütsel sinizm ilişkisi incelendiğinde genel olarak çalışanların yaşları ilerledikçe tecrübelerinin artması ve beklentilerinin azalması sebebiyle örgütsel sinizm düzeyinin daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü beklentileri azalan çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini daha yüksek olmakta ve örgütlerine karşı olumsuz duygular beslememektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 91). Genç çalışanlar ise özellikle günümüzde almış oldukları eğitim ve bireysel özelliklerine göre yüksek beklenti içerisindedir (Çakır, 2006: 107). Ancak iş yaşamının ilk yıllarında yüksek beklentileri karşılanamayan genç çalışanlar hayal kırıklığına uğramakta ve kısa süre sonra bağlı bulunduğu örgüte karşı olumsuz bir tutum içerisine girmektedir. Dolayısıyla genç çalışanların örgütsel sinizm yaşayabilme ihtimalinin deneyimli çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Yaş değişkeni ile örgütsel sinizm ilişkisi incelendiğinde; genel olarak yaş değişkeninin örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 91). Fakat bazı çalışmalarda (Kanter ve Mirvis, 1989; Pelit ve Ayduğan, 2011) yaş değişkeninin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum ile örgütsel sinizm ilişkisi incelendiğinde medeni durumun örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı birçok araştırmada gözlemlenmiştir. Sınırlı sayıda çalışmada ise medeni durumun örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 91-92). Eğitim durumu örgütsel sinizm açısından önemli bir bireysel faktör olarak değerlendirilmektedir. Çünkü eğitim durumu farklılaştıkça bireyin çalışma hayatına bakış açısı ve beklentileri değişmektedir. Genel anlamda eğitim seviyesi yüksek çalışanların yoğun bir şekilde sinik tutumlar sergilediğini söylemek mümkündür. Bu durum eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte beklentilerin de artmasından ileri gelmektedir (Fero, 2005: 36; Güzeller ve

Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz; 2008: 283). Örgütsel sinizmi etkileyen bir diğer bireysel faktör kişilerin geliridir. Fero (2005) ve Kanter ve Mirvis (1989) çalışmalarında gelir ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yani çalışanların gelir seviyesi yükseldikçe sinik tutumları azalmaktadır. Bunun yanında yüksek gelir elde edenlerin daha fazla harcama yaptıkları ve bu durumunda onları hayal kırıklığına uğrattığı bazı araştırmalarda elde edilen sonuçlar arasındadır (Pelit ve Ayduğan, 2011).

Örgütsel sinizmi etkileyen bireysel faktörler genel olarak değerlendirildiğinde değişkenlerin sinik tutumları düşük ölçüde etkilediğini söylemek mümkündür. Bireysel faktörler ile örgütsel sinizm ilişkisi konusunda genellemeler yapmak çok olası görülmemektedir.

Örgütsel sinizmi etkileyen örgütsel faktörleri hiyerarşi, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel iletişimsizlik, aşırı stres, rol çatışması, yönetilemeyen değişim, liderlik, uzun çalışma saatleri, örgütsel karmaşa ve yetersiz liderlik olarak sıralamak mümkündür (Eaton, 2000: 8; Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Tükeltürk vd. 2009: 690; Altınöz vd. 2010: 381; Sur, 2010: 27; Pelit ve Pelit, 2014: 93; Erkutlu, 2017: 101). Bu çalışmada örgütsel sinizmi en çok etkileyen örgütsel faktörlerden örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel iletişimsizlik açıklanmıştır.

Örgütsel sinizmi etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütsel adalettir. Yapılan çalışmalarda örgütlerinin adil olduğunu düşünen çalışanların örgütsel sinizm algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir (James, 2005: 97). Her çalışan örgüte yapmış olduğu katkılar bağlamında beklenti içerisine girmektedir. Beklentilerinin karşılanması durumunda örgütün adaletli olduğu sonucuna varan çalışanlar, beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise örgütte adaletli bir sistem olmadığı algısına kapılmaktadır. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlar zamanla örgüte karşı olumsuz duygular beslemekte ve sinik birer çalışan haline dönüşmektedir. Bu düşünceyi destekler şekilde Naus vd. (2007) örgütsel sinizmin temel sebebinin çalışanların adaletsizlik algısı olduğunu dile getirmiştir.

Örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri psikolojik sözleşme ihlalidir. Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasında var olduğuna inanılan yazılı olmayan dinamik bir sözleşmedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79-80; Balıkcıoğlu, 2013: 19). İşveren beklentileri ile işgören beklentilerinin uyuşmaması sonucu ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali işgörenlerde kızgınlık, hayal kırıklığı, umutsuzluk, örgüte karşı olumsuz duygular besleme ve sonucunda sinizme neden olmaktadır (Brandes vd. 2008: 235).

Örgütsel sinizmi etkileyen bir diğerk faktör örgütsel iletişimsizliktir. Örgüt çatısı altında çalışan tüm bireyler işlerin doğru ve eksiksiz bir biçimde tamamlanabilmesi için iletişim halinde olmak durumundadır Örgütsel iletişim örgüt kültürüne göre şekillenen, örgütün yapısından etkilenen, çalışanların motivasyonunda önemli bir yer tutan ve örgütsel verimliliği sağlayan bir sistemdir (Efil, 1994: 17). Örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı bir şekilde ulaşması verimli ve mutlu çalışanlar yaratılmasından önemli bir ön koşuldur (Kavak ve Vatansever, 2007: 127). Ancak bu durumun tersi olması durumunda yani iletişim sağlıklı bir şekilde gerçekleşmediğinde mutsuz çalışanlar ortaya çıkacaktır. İletişimin çalışanları ve örgütü birbirine bağlayıcı özelliği (Tutar, 2009: 81) örgütün işleyişi açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütsel iletişimin etkisiz ve sağlıksız işlemesi çalışanların motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyerek hayal kırıklığının yaşanmasına sebebiyet vermektedir. İletişimsizlik çalışanlar ve yöneticiler arasında bağların kopmasına ve bunun sonucunda çalışanların sinik tutumlar sergilemesine neden olabilmektedir (Kavak ve Vatansever, 2010: 169).

Örgütsel sinizmi oluşturan bireysel ve örgütsel faktörler birlikte değerlendirildiğinde örgütsel faktörlerin örgütsel sinizmi daha çok etkilediğini söylemek mümkündür. Örgüt içerisinde çalışanların beklentileriyle örgütün beklentilerinin uyuşmaması özellikle çalışanların olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır. Olumsuz duygular, hayal kırıklığı ve kötümserlik zamanla çalışanların örgüte karşı nefret beslemesine ve sinik tutumlar sergilemesine sebep olmaktadır. Bu noktada örgüt liderlerine ve yöneticilere önemli görevler

düşmektedir. Üst yönetim çalışanların beklentilerini dinlemeli ve örgütün verimliliğini sağlamak amacıyla çalışanların motivasyonlarını arttıracak unsurları değerlendirmelidir.

4.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm literatürde bir tutum olarak değerlendirilmiş ve kavramsallaştırılmıştır. Tutum, bireyin kendisine veya bulunduğu ortamdaki herhangi konu, olay ya da nesneye karşı güdülerine dayanarak oluşturduğu bilişsel, duygusal ve davranışsal bir ön eğilimdir (İnceoğlu, 2010: 13). Çalışanların deneyim, bilgi, duygu, inanç, tutum ve değerleri örgütsel yaşamlarına yansımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340). Örgütsel sinizmin bir tutum olarak değerlendirilmesi tutum kavramının içeriğinde yer alan süreçlerin örgütsel sinizmde de geçerli olacağını desteklemektedir. Bu süreçlerden biri tutumun inançla başlayan ve davranışla sona eren yapısıdır (Delken, 2004: 11; Kalağan, 2009: 46).

Bu çalışmada Dean vd. (1998) tarafından örgütsel sinizmin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen ölçek örgütsel sinizmin boyutları bağlamında incelenmiştir. Bu boyutlar bilişsel (inanç), duygusal (duyuşsal) ve davranışsal boyuttur.

Örgütsel sinizmin bilişsel (inanç) boyutunda; çalışanlar örgütün dürüstlükten ve bütünlükten yoksun olduğu inancını taşımaktadır (Dean vd. 1998: 345-346; Erkutlu, 2017: 93). Bilişsel sinizme sahip çalışanlar örgütteki uygulamaların adaletsiz olduğuna ve örgüt yönetiminin samimiyetten uzak olduğuna inanmaktadır (Aly vd. 2016: 85). Bu samimiyetsizliğin örgüt içerisinde bir norm haline dönüştüğünü düşünen örgüt üyeleri insanların davranışlarının tutarsız olduğunu ve örgüt içerisinde kişisel çıkarların ön plana çıktığını ifade etmektedir (Dean vd. 1998: 345-346; Güzel vd. 2010: 913). Bilişsel sinizm içerisindeki örgüt çalışanları çalıştıkları örgütü zavallı olarak görmekte ve diğer çalışanların yalan söylemeye ve hilekârlığa yatkın olduğuna inanmaktadır. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu düşünen sinik bireyler iş süreçlerindeki uygulamaları dikkate almamaktadır (Andersson, 1996: 1397; Brandes, 1997: 30; Dean vd. 1998: 345-346; Brandes ve Das, 2006: 237; Kalağan, 2009: 47). Brandes (1997) ve Kalağan (2009) sinizmin en

iyi şekilde bilişsel unsurlarla anlaşılabilirliğini ifade etmiştir (Brandes, 1997: 2; Kalağan, 2009: 47). Nitekim bağlı bulunduğu örgüte karşı sürekli olarak olumsuz duygular besleyen bilişsel sinikler örgüt hakkında olumsuz bir şey duydukları zaman alaycı ifadeler takınabilmekte ve içten içe mutluluk duyabilmektedir. Bu durumun zaman ilerledikçe diğer çalışanlara sirayet etmesi yüksek bir olasılıktır ki bu da örgütsel anlamda iflasın bir habercisi olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel sinizmin duygusal (duyuşsal) boyutunda; örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmakla beraber örgüte karşı öfke, kin ve kızgınlık gibi duygular da ön plana çıkmaktadır (Dean vd. 1998: 346; Pelit ve Pelit, 2014: 99). Örgüte karşı gittikçe yabancılaşan çalışanların performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Kim vd. 2009: 1437). Duygusal olarak sinik bireyler kendilerini örgütten daha üstün görmektedir. Kendini örgütten daha üstün gören bireyler alaycı tavırlar takınarak gizliden gizliye bu durumdan keyif almaktadır (Brandes, 1997: 31; Dean vd. 1998: 346; Brandes ve Das, 2006: 237; Kalağan, 2009: 47).

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanan ve bağlı bulunduğu örgüte karşı öfke ve kin duyan çalışanların bu durumu davranışa dönüştürmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bütünüyle olumsuz eğilimleri ve aşağılayıcı tutumları içeren bu boyutta sinik bireylerin en belirgin özelliği örgütle ilgili çok güçlü eleştirel ifadelerle sahip olmasıdır. Eleştirel ifadelerin yanında çalışanların örgütsel süreçlerde anlamlı bir şekilde birbirleriyle bakışmaları ve örgütsel uygulamalarla alay etmeleri davranışsal sinizmin en belirgin davranış şekilleri değerlendirilmektedir (Aly vd. 2016: 85; Brandes ve Das, 2006: 240).

İnançların davranışa dönüşmesiyle örgüt içerisinde olumsuz sonuçlara yol açabilen örgütsel sinizm performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sinizmin örgüte verebileceği zararlar yöneticiler tarafından önceden tahmin edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgütte bulaşıcı bir hastalık haline gelebilen sinizmle örgütler mücadele etmeyi öğrenmelidir.

4.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütler için büyük tehlike arz eden örgütsel sinizm örgüt ve işgörenler açısından birçok olumsuzluğa sebebiyet vermektedir. Örgütsel sinizmin bireyler açısından etkileri incelediğinde; sinik işgörenlerin çeşitli psikolojik sorunlarla karşı karşıya kaldığını söylemek mümkündür. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel sinizmin bireylerde sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı bu durumunda zamanla umutsuzluk, hayal kırıklığı ve depresyona sebep olduğu öne sürülmektedir (Abraham, 2000; Brandes vd. 1997; Dean vd. 1998; Eaton, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Kalağan, 2009; Pelit ve Ayduğan, 2011). Araştırmalarda ayrıca sinizmin bireylerin bedensel sağlığını da olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Bireyler sinizmin sinik düşmanlık halini yaşadığında kalp ve damar hastalıklarına yakalanma oranı artmaktadır (Dean vd. 1998: 341). Örgütsel sinizmin bireysel açıdan davranışsal sonuçları incelendiğinde; sinik tutumlar içerisinde olan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmalar olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu bireylerin işten ayrılma ve yabancılaşıma eğilimlerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 449; Abraham, 2000: 274; Eaton, 2000: 12). Örgütsel sinizm bireylerde telafisi zor olan bedensel ve ruhsal sorunlar yaratabilmektedir. Bedensel ve ruhsal sorunlar yaşayan bireyler bu durumu örgüte yansıtarak örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel sinizm bireylere zarar verdiği kadar örgütlerde de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda örgüte maddi ve manevi açıdan ciddi zararlar veren örgütsel sinizm iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel güvenin azalmasına sebep olmaktadır (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000; Özgener, 2008; Kalağan, 2009). Ayrıca sinik bireylerde tükenmişlik ve yabancılaşıma eğilimleri artmaktadır (Wanous vd. 2000; Efiltili vd. 2008; Kalağan, 2009; Tükeltürk vd. 2009). Örgütsel sinizm neticesinde örgütlerin verimliliği ve etkinliği azalmakta bu durumda hem örgütün karlılığına ve imajına olumsuz etki etmektedir.

4.7. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Geçmişte eski çağlara dayanan sinizm kavramı ortaya çıktığı çağdaki anlamını yitirerek bugün yalnızca olumsuz anlamıyla kullanılmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren hem yerli hem de yabancı literatürde kendisine yer edinen sinizm örgütsel davranış bilim dalının gelişmesiyle birlikte yeni bir konunun da yol almasını sağlamıştır. İzleyen yıllarda sinizm kavramı çalışmalarda örgüt boyutunda değerlendirilmiştir. Örgütler için birçok olumsuzluğu beraberinde getiren örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmektedir.



Tablo 12: Örgütsel Sinizm ile İlgili Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Uysal	2019	Yazar, örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisini Ankara ve Zonguldak illerinde kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanlar üzerinden değerlendirerek bir anket çalışması yapmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel dışlanma ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm düzeyindeki değişim örgütsel dışlanma tarafından açıklanabilmektedir.
Kim vd.	2019	Yazarlar, kamu örgütlerinde örgütsel sinizmin öncüllerini araştırdığı çalışmayı Kore'de görev yapan 275 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - İş stresi, kişilik özellikleri ve iş etiği örgütsel sinizmin öncülleri arasında yer almaktadır.
Mert ve Yılmaz	2019	Yazarlar, beş yıldızlı otellerde örgütsel sinizmin işletme performansına etkisinde motivasyonun rolünü inceledikleri çalışmalarını Antalya'da çalışan 203 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel sinizm çalışma motivasyonunu ve işletme performansını azaltmaktadır, - Motivasyon işletme performansını artırırken, örgütsel sinizm performans arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmektedir.

Bölür ve Ünsar	2019	Yazarlar, algılanan liderlik davranışının örgütsel sinizm ve presenteizm üzerindeki etkisini Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren iki işletmede görev yapan 718 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Algılanan liderlik davranışı ile örgütsel sinizm ve presenteizm arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
Erol	2018	Yazar, yenilikçi örgüt kültürünün sinizm algısına etkisini Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görev yapan 250 idari personel üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Yenilikçi örgüt kültürü ile sinizm arasında zayıf ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir, - Cinsiyet, medeni durum, gelir, unvan ve çalışma süresine göre sinizm algısı anlamlı farklılıklar göstermektedir.
Akçay	2018	Yazar, örgütlerde prososyal davranışları ele aldığı çalışmada sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisini irdelemiştir. Çalışmada sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici etkisini ölçmeyi amaçlayan yazar İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 227 kişiye anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Psikolojik sermaye ve örgütsel özdeşleşme prososyal davranışlar ile pozitif bir ilişki içerisindedir, - Prososyal davranışlar ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel özdeşleşmenin psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Uygungil ve İşcan	2018	Yazarlar, pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisini Adana'da kamu ve özel hastanelerde görev yapan 493 sağlık çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Pozitif psikolojik sermaye örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir, - Pozitif psikolojik sermaye örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir, - Örgütsel sinizm pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.
Ahmadi ve Jahanbin	2017	Yazarlar, örgütsel sinizmin sebeplerini ve sonuçlarını açıklamaya çalıştıkları çalışmalarında İran Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışan 880 kişiden veri elde etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Sinizmin en büyük sebebi bireysel farklılıklar olarak belirlenmiştir, - Sinizmin diğer sebepleri örgütsel adalet ve örgütsel olumsuz çalışma deneyimleri olarak ifade edilmiştir, - Örgütsel sinizm iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltmakta; işten ayrılma niyetini ve yabancılaşmayı arttırmaktadır.
Yalçınsoy	2017	Yazar, örgütsel sinizmin nedeni örgüt kültürü müdür? başlıklı çalışmasını Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 256 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Bilişsel sinizm ile klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler tespit edilmiştir, - Bilişsel ve duyuşsal sinizmin örgüt kültürü alt boyutlarından etkilendiği gözlemlenmiştir.

Kırboğa	2017	Yazar, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini tespit etmek amacıyla Balıkesir'de görev yapan 246 kamu güvenlik görevlisine anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşimi kalitesi örgütsel sinizm üzerinde etkilidir, - Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif, lider üye etkileşimi üzerinde ise anlamlı ve negatif etkiye sahiptir,- Lider-üye etkileşimi psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.
Sarı ve Doğanterkin	2016	Yazarlar, örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizm ilişkisini İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda 391 çalışandan veri elde etmiştir. Çalışmanın sonucuna göre; - Örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizmdeki değişimin bir kısmı örgütsel etik iklim tarafından açıklanmaktadır.
Uzun ve Ayık	2016	Yazarlar, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkileri Giresun il merkezinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenler üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Anaş	2016	Yazar, örgütsel sinizm tutumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisini vakıf üniversiteleri çalışanları üzerinden değerlendirmiş ve bu bağlamda 177 akademik ve idari personelden veri elde etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; - Örgütsel sinizm ve alt boyutlarının yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır, - Sinizm düzeyi yüksek çalışanların işlerine karşı yabancılaşma düzeyleri de yüksektir.
Yavuz ve Bedük	2016	Yazarlar, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Konya'da faaliyet gösteren bir kamu bankasının 75 çalışanı üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm düzeyi çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
Yorulmaz Çelik	ve 2016	Yazarlar, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ilkökul öğretmenleri üzerinden değerlendirmiş ve bu kapsamda İstanbul'un Bağcılar ilçesinde yer alan okullarda görev yapan 309 öğretmenden veri elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda; - Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sinizm algıları orta düzeyde iken örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek düzeyde değerlendirilmiştir, - Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlıkları arasında pozitif bir ilişki tespit edilirken örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Demirtaş vd.	2016	Yazarlar, okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi Elazığ il merkezinde görev yapan 370 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı orta düzeydedir, - Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm ile bürokratik yapı arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir, - Bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik örgütsel sinizmi tüm boyutlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır.
Torun	2016	Yazar, personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu bankasından çalışan 736 kişiye anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Personel güçlendirmenin örgütsel sinizm boyutları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır, - Personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel sinizm boyutlarının kısmi aracı etkisi bulunmaktadır.

Kesen ve Akyüz	2015	Yazarlar, akademik öz yeterlik algısı, örgütsel güven ve örgütsel sinizm ilişkisini yapısal eşitlik modeli bağlamında değerlendirmiş ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde öğrenci olan 441 kişiye anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucuna göre; - Akademik öz yeterlik algısı ile örgütsel sinizm arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, - Örgütsel güvenin akademik öz yeterlik algısı ile örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
Akpolat ve Oğuz	2015	Yazarlar, örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisini ilkökul ve ortaokul öğretmenleri üzerinden değerlendirmiş ve bu doğrultuda Samsun iline bağlı dört büyük ilçede görev yapan 407 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda; - Örgütsel sinizmin ile işe yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm performansı düşüren en önemli etken olarak değerlendirilmektedir.
Yücel ve Çetinkaya	2015	Yazarlar, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yaş değişkeninin etkisini tespit etmek amacıyla Türkiye'nin farklı illerinden görev yapan kamu ve özel sektör çalışanlarına anket uygulamıştır. Araştırmanın örneklemi 342 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda; - Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanların yaşının düzenleyici etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Erdoğan	2015	Yazar, psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini Erzurum'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan 262 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır; - Psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemekteyken, örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal boyutunu anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.
Karacaoğlu ve Küçükköylü	2015	Yazarlar, işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Nevşehir ile Maliye Teşkilatı'nda görev yapan 203 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - İşgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir, - Sessizliğin alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir etkileşim görülmemektedir.
Çalışkan	2014	Yazar, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü tespit etmeye çalışmış ve bu kapsamda İstanbul Göztepe SSK Hastanesi'nde görev yapan 150 sağlık çalışanına anket uygulamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Pozitif örgütsel davranış değişkenleri sinizm üzerinde negatif yönlü ve açıklayıcılık gücü yüksek bir etkiye sahiptir, - Örgütsel adalet algısı pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı değişken olarak yer almaktadır.

Simha vd.	2014	Yazarlar, mesleki tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Tayvan'da görev yapan 169 hemşireye anket uygulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Çalışma arkadaşlarına güven, duygusal tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir, - Adalet algısı, duyarsızlaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.
Begenirbaş ve Turgut	2014	Yazarlar, duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Eskişehir ve Bursa'da faaliyet gösteren bankalarda çalışan 275 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal emek örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilemektedir, - Yüzeysel rol yapan banka çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri yüksektir.
Ahmadi	2014	Yazar, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 337 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Duygusal bağlılık ile bilişsel ve duygusal sinizm arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, - Normatif bağlılık ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir.
Kasalak ve Aksu	2014	Yazarlar, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan 214 araştırma görevlisi üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel destek ve örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir, - Örgütsel destek örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısı olarak değerlendirilmektedir.

Çetinkaya	2014	Yazar, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm ilişkisini hizmet işletmeleri bağlamında değerlendirmiş ve bu bağlamda Kapadokya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından veri elde etmiştir. 720 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda; - Çalışanlar yüksek düzeyde bilişsel sinizm yaşamaktadır, - Otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.
Karacaoğlu	2014	Yazar, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından veri elde etmiştir. 390 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda; - Çalışanların genel sinizm düzeyleri yüksek iken örgütsel sinizm düzeyleri orta olarak değerlendirilmiştir, - Otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir, - Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yalçinkaya	2014	Yazar, Türkiye'de 2007-2012 yıllarında arasında örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmaları değerlendirmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel destek, işten ayrılma niyeti, genel sinizm ve demografik değişkenler örgütsel sinizmin sıklıkla ilişkilendirildiği konular arasındadır, - Örgütsel sinizm yazını Türkiye'de giderek gelişmektedir.
Balıkçioğlu ve Altay	2014	Yazarlar, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini konaklama işletmeleri bağlamında değerlendirmiş ve bu doğrultuda Antalya'da faaliyet gösteren 389 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanından veri elde etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; - Bilişsel ve duyuşsal sinizm normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir, - Davranışsal sinizm örgütsel bağlılığı etkilememektedir.
Chiaburu vd.	2013	Yazarlar, örgütsel sinizmin öncülleri ve ardıllarını meta analiz yöntemiyle değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel güven örgütsel sinizmin önemli temel öncülleri arasında yer almaktadır, - Örgütsel adalet ve örgütsel destek örgütsel sinizm ile negatif yönde güçlü bir ilişki içerisindedir.

Balay vd.	2013	Yazarlar, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisini Şanlıurfa il merkezinde görev yapan 330 öğretmen üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları orta düzeydedir, - Öğretmenlerin örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında pozitif yönde düşük bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm algısı örgüt kültürünü anlamlı bir şekilde yordamaktadır, - Örgüt kültürüne ilişkin olumlu algı arttıkça örgütsel sinizm algısı azalmaktadır.
Çiftçi	2013	Yazar, genel sinizm ve örgütsel sinizmin işe bağlılık düzeyine etkisini Konya ilinde faaliyet gösteren 350 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanından elde ettiği veriler doğrultusunda değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; - Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri düşük olarak değerlendirilmiştir, - Örgütsel sinizm işe bağlılığı açıklamada istatistiksel olarak anlamsız olarak tespit edilmiştir.
Erbil	2013	Yazar, örgütsel sinizm algısının işten ayrılma niyetine etkisini otel işletmeleri bağlamında değerlendirmiş ve bu kapsamda Kuşadası'nda faaliyet gösteren 330 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanından veri elde etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; - Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir, - Örgütsel sinizm işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Karacaoğlu ve İnce	2012	Yazarlar, Brandes, Dharwadkar ve Dean'in örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde görev yapan 300 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Ölçek orijinal halinde olduğu gibi üç alt boyuttan oluşmaktadır, - Ölçeğin iç tutarlık katsayıları oldukça yüksektir, - Ölçek geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.
Tokgöz Yılmaz	2008	Yazarlar, örgütsel sinizmi Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde görev yapan 346 çalışan üzerinden değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir, - Eğitim seviyesi yükseldikçe sinizm düzeyi artmaktadır, - Deniz kıyısı otellerde çalışanlar şehir otellerinde çalışanlara göre daha siniktir, - Mevsimsel çalışanların sinizm düzeyleri tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksektir.
Bernerth vd.	2007	Yazarlar, adalet, sinizm ve bağlılık ilişkisini değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Prosedür adaleti ve etkileşimsel adaleti örgütsel sinizmi tahmin edebilmektedir, - Örgütsel adaletin tüm boyutları sinizm ile etkileşim içerisinde.
Cartwright ve Holmes	2006	Yazarlar, "çalışmanın anlamı": çalışanların yeniden kazanılması ve örgütsel sinizmin azaltılması başlıklı çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır; - Örgütsel bağlılığın sağlanması için çalışanların ihtiyaçları gözden geçirilerek ve esneklik sağlanarak örgütsel sinizm azaltılmalıdır.

Brandes ve Das	2006	Yazarlar, örgütsel sinizmi tükenmişlik, stres ve anti-sosyal davranışlar bağlamında değerlendirmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır; - Sinik davranışların performans üzerinde doğrusal olmayan önemli etkileri bulunmaktadır, - Stres ile performans arasındaki ilişkide sinik davranışlar düzenleyici rol üstlenebilir.
Andersson	1989	Yazar, sözleşme ihlali ve sinizm konusunu birlikte ele alarak bir model ortaya koymuştur. Bu modelde sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm ilişkisini düzenleyen değişkenlere de rastlamak mümkündür. Ayrıca iş yeri koşulları, iş çevresi, meslek ve rol ile ilgili konularda modelde yer almaktadır.

Örgütsel sinizm ile ilgili yukarıda verilen çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların çoğunlukla otel işletmelerinde ve kamu kurumlarında yapıldığı, ayrıca üniversiteler, eğitim kurumları, hastaneler ve bankalarda da çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Örgütsel sinizm ile ilgili niceliksel çalışmalarda kavramın örgütsel dışlanma, iş stresi, kişilik özellikleri, iş etiği, işletme performansı, algılanan liderlik davranışı, presenteizm, yenilikçi örgüt kültürü, psikolojik sermaye, pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık, bireysel farklılıklar, örgütsel adalet, örgütsel olumsuz çalışma deneyimi, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel etik iklim, iletişim becerileri, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, personel güçlendirme, akademik öz yeterlik algısı, örgütsel güven, işe adanmışlık, tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel destek konularıyla sıklıkla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bir sınır çizilmesi gerekirse örgütsel sinizmin en fazla psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel bağlılık konularıyla birlikte değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlali algısının genel olarak tüm boyutlarının örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilediği, psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça örgütsel sinizmin arttığı ve bu çalışmaların ağırlıklı olarak otel işletmelerinde

gerçekleştirildiği görülmektedir. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda; değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel ve duyuşsal sinizm arasında anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Bahsi geçen çalışmalarda normatif bağlılık ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda elde edilen bir diğer sonuç bilişsel ve duyuşsal sinizmin normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılığı anlamlı şekilde etkilediğidir. Ayrıca bu çalışmalarda davranışsal sinizmin örgütsel bağlılığın alt boyutlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılıktan sonra en fazla ilişkilendirildiği örgüt kültürü ve işten ayrılma niyetidir. Örgütsel sinizm ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin ölçüldüğü çalışmalarda; örgütsel sinizm algısının örgüt kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı, örgüt kültürüne ilişkin olumlu algı arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmalarda bilişsel sinizm ile klan kültürü, adhokrası kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile örgüt kültürü ilişkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise yenilikçi örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında zayıf ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyetinin arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda; örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilirken örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini tetiklediğini söylemek mümkündür.

Çalışmalarda örgütsel sinizmin işe yabancılaşma, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve pozitif psikolojik sermaye konularıyla sıklıkla ilişkilendirildiğini görmek mümkündür. Bu araştırmalarda örgütsel sinizmin işe yabancılaşmayı arttırdığı, örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarının örgütsel sinizmi etkilediği, örgütsel adaletin ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sinizm üzerinde negatif ve güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde örgütsel sinizmin öncüllerinin ve sonuçlarının araştırıldığı çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bu çalışmalara göre örgütsel sinizmin

öncülleri; iş stresi, kişilik özellikleri, iş etiği, bireysel farklılıklar, örgütsel adalet, örgütsel olumsuz çalışma deneyimi ve örgütsel güvendir. Ayrıca örgütsel sinizm iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltmakta, işten ayrılma niyetini ve yabancılaşmayı arttırmaktadır.

Örgütsel sinizm ile diğer çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin motivasyonu ve işletme performansını azalttığı, örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizmi arttırdığını, örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu, iletişim becerileri, örgütsel vatandaşlık davranışı, personel güçlendirme ve akademik öz yeterlik algısı arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı görülmektedir. Literatürde örgütsel sinizmin sınırlı sayıda da olsa aracı ve düzenleyici etkiye sahip olduğu çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örgütsel sinizm; pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ve personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol üstlenirken, sinik davranışlar stres ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmiştir.

4.8. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Otel işletmeleri operasyonel faaliyetlerin yoğun olduğu ve işgücünün operasyona aktif katılımını gerektiren işletmelerdir. Otel işletmelerinde yürütülen tüm işler çalışanlar arasında yüksek uyum ve koordinasyonu gerektiren aynı zamanda tamamıyla müşteri odaklı olarak değerlendirilen işlerdir. Bu bağlamda çalışanların motivasyonu ve örgütle ilgili olumlu duygular hissetmesi önem kazanmaktadır. Bağlı bulunduğu örgütle ilgili duyguları pozitif yönde olan çalışanların motivasyon, iş tatmini ve performansının yüksek olması beklenen örgütsel sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Ancak çeşitli örgütsel veya bireysel sebeplerden ötürü çalışanlar örgütle ilgili olumsuz duygular besleyebilmekte ve sinik davranışlar geliştirebilmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı, müşterileri memnun etmenin zorluğu ve çalışma koşulları çalışanların sinik tutumlar sergilemesine sebep olabilmektedir.

Literatürde otel işletmelerinde örgütsel sinizm konulu çalışmalara rastlamak mümkündür. Tokgöz ve Yılmaz (2008) otel işletmelerinde genel sinizm ve örgütsel sinizm konusunu ele almış ve genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir

ilişki tespit etmiştir. Yazarlar ayrıca, otel işletmelerinde çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe sinizm seviyesinin arttığını, kıyı otellerinde çalışanların şehir otellerinde çalışanlara göre daha sinik olduğu ve mevsimsel çalışanların sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erbil (2013) ise otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş; örgütsel sinizm tutumuna sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada demografik değişkenlerin örgütsel sinizm algısı üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Sarı ve Doğanterkin (2016) otel işletmelerinde örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizm ilişkisini araştırmış; örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada, örgütsel sinizmdeki değişimin belli bir kısmının örgütsel etik iklim tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çetinkaya (2018) otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisini araştırmış; çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeylerinin yüksek olduğunu, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu dile getirmiştir. Mert ve Yılmaz (2019) ise otel işletmelerinde örgütsel sinizmin işletme performansına etkisinde motivasyonun rolünü incelemiş; örgütsel sinizmin çalışanların motivasyonunu ve işletme performansını azalttığını ve örgütsel sinizm ile işletme performansı arasındaki etkileşimde motivasyonun kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde örgütsel sinizm içerikli çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin motivasyonu ve işletme performansını olumsuz etkilediği, psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı ve örgütsel etik iklim algısı arttıkça örgütsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Sezonluk hizmet veren kıyı otellerinde, operasyonların yoğunluğu ve müşterilerin memnun etmenin zorluğundan ötürü örgütsel sinizmin daha yüksek olduğu ve eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin de artmasından kaynaklı olarak sinizmin artış gösterdiğini söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde örgütsel sinizm verimliliği ve performansı olumsuz etkilemesinden ötürü derinlemesine araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ İLE DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Toplum kültürünün bir alt kültürü olarak değerlendirilen örgüt kültürü; örgüt üyelerinin ve örgüt içerisindeki grupların davranışlarını düzenleyen bir sistem olarak ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü örgütün amaçlarının belirlenmesinde, stratejilerin ve politikaların oluşturulmasında, yürütülmesinde ve sağlıklı örgütsel iletişim sağlanmasında anahtar rol üstlenmektedir. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün tüm öğelerinin eş güdümlü olarak çalışması gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü tarafından oluşturulan ve şekillendirilen örgütsel iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Yönetimin en önemli öğelerinden biri olarak kabul edilen iletişim; örgüt kültürü ile birlikte bir örgütün tamamlayıcısı konumundadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin belirleyici konumunda olan örgüt kültürü; aynı zamanda örgüt üyelerinin örgüte dair tutum, inanç ve değerlerini de oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri bağlı bulundukları örgüte karşı her zaman olumlu tutumlar geliştirmeyebilir. Örgütün bütünlükten ve samimiyetten uzak olması ve çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi olarak ifade edilen örgütsel sinizm günümüz örgütsel yaşamının hastalıklarından biri olarak kabul edilmektedir. Örgütte hak ettiği önemi görmediğine inanan çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmekte ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Çalışanlar örgütlerinden yeterli desteği göremediğinde de örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Bunun yanında çalışanlar tarafından güçlü bir

örgüt kültürü algısına sahip olmayan örgütlerde örgütsel sinizmin yaşanması daha olası olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada güçlü bir örgüt kültürü algısının ise örgütsel sinizmi azalttığını söylemek mümkündür. Örgütsel iletişim ise örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına aracılık ederek iki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü algısındaki değişiklik örgütsel iletişimde de bir değişikliğe neden olmakta, örgütsel iletişimdeki bu değişiklik de örgütsel sinizm üzerinde bir değişikliğe neden olmaktadır.

Otel işletmeleri gerek çalışanlar açısından gerekse misafirler açısından farklı kültürleri bünyesinde barındıran bir örgüt yapısına sahiptir. Misafir memnuniyetinin ve sadakatının oldukça önemli olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin örgütle uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için yüksek bir kültürel zekâyâ sahip olması gerekmektedir. Çalışanların yeni bir kültürel ortama uyum sağlama ve bu ortamda çalışabilme yeteneği olarak ifade edilen kültürel zekâ otel işletmeleri çalışanlarının örgüte katma değer sağlaması açısından önem arz etmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip kişilerin çalıştığı ve hizmet aldığı otel işletmelerinde kültürel farklılıkları yönetebilmek ancak yüksek kültürel zekâyâ sahip lider, yönetici ve işgörenlerle mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda, bireylerin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilmesi için davranış şekilleri geliştirmeyi sağlayan bir fenomen olarak değerlendirilen kültürel zekâ sayesinde çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve misafirlerle daha sağlıklı bir iletişim kuracağı düşünülmektedir. Bir örgütte yüksek kültürel zekâyâ sahip bireylerin çalışması iletişimin etkin ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlayarak çalışanların örgütlerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olmalarını yani örgütsel sinizmi engelleyebilecektir. Örgüte dair inanç, tutum ve varsayımların oluşturduğu örgüt kültürü örgütün bütününe etkileyebilme potansiyeline sahip bir olgudur. Dolayısıyla çalışanlar tarafından güçlü olarak algılanan örgüt kültürü düşük bir sinizm algısı yaratabilirken, zayıf bir örgüt kültürü algısı ise örgütte olumsuzlukları beraberinde getirmekte ve örgütsel sinizme yol açabilmektedir. Kültürel zekânın örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin şiddetini etkileyerek; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin hangi durumlarda artacağını veya azalacağını tahmin edebileceği düşünülmektedir.

Otel işletmeleri tüm gün boyunca hizmet veren, misafirlerle iletişim ve etkileşimin çok yoğun yaşandığı, misafir memnuniyetinin ve sadakatinin ön planda olduğu ve takım çalışmasının zorunluluk arz ettiği hizmetler sektörünün önemli bir koludur. Otel işletmelerinin yoğun bir tempoda faaliyet göstermesi, misafirleri memnun etmenin zorluğu, iletişimde yaşanan sıkıntılar ve takım üyeleri arasındaki çatışmalar örgüt üyelerini olumsuz düşüncelere sevk ederek örgütsel sinizme yol açabilmektedir. Bireyin kendini harekete geçirebilme, olumsuzluklar karşısında yola devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruhsal durumu düzenleyebilme, engellerin düşüncel süreçleri yok etmesine izin vermeme, kendini diğerlerinin yerine koyabilme ve yaşama karşı ümit besleyebilme yetileri olarak ifade edilen duygusal zekâ sayesinde çalışanlar hem örgütün diğer üyeleriyle hem de misafirlerle daha etkili bir iletişim kurabilmektedir. Bu noktada duygusal zekâsı yüksek bireyler yüksek empati yetisine sahip olmakta ve diğer bireyleri anlama konusunda daha istekli davranmaktadır. Kendi duygularını düzenleyebilen ve empati kurabilen çalışanların iş stresi ile mücadele etme konusunda daha başarılı olduğu düşünüldüğünde bu durumun örgütte olumlu bir ortam oluşturabileceğini söylemek de mümkündür. Bu doğrultuda duygusal zekâ, örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin şiddetini etkileyerek; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin daha anlaşılır olmasını sağlayabilecektir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı; “otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün çalışanların örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ile duygusal zekânın düzenleyici, örgütsel iletişimin aracı rolünü belirlemektir” şeklinde oluşturulmuştur.

5.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

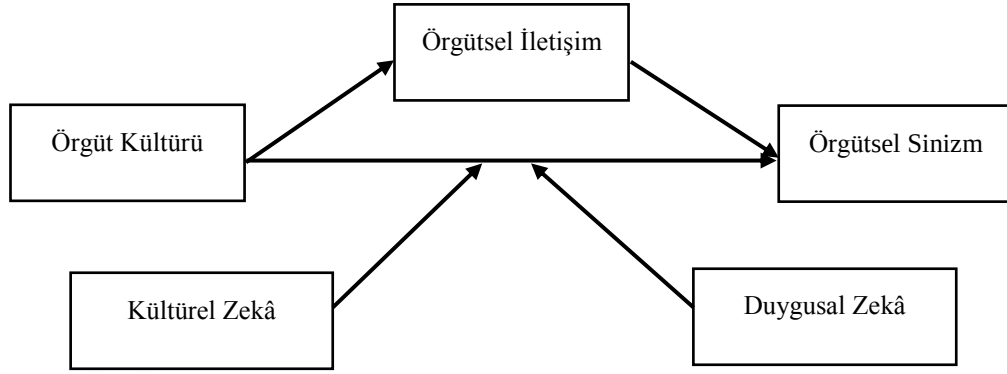
Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ile duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü başlıklı araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleri ve beş yıldızlı bağımsız otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda otel işletmeleri çalışanlarının ankette yer alan önermeleri doğru bir şekilde

anladığı ve gerçekçi bir şekilde değerlendirme yaptığı varsayılmıştır. Ayrıca anket uygulanan örneklemin evreni temsil edebilir nitelikte ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin araştırma problemini ölçme yetisinde olduğu varsayılmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen literatür taraması ulusal ve uluslararası endekslerden elde edilen basılı ve elektronik bilimsel yayınlar ile sınırlandırılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ

Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ile duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü adlı çalışma nicel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalar, sayısal veriler kullanarak kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı hedefleyen araştırmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 104). Bu araştırmalar olay ve olguları dışarıdan gözlemleyerek ve ölçümleyerek nedensellik ilişkileri kurmaktadır. Kuram ve hipotezlerden yola çıkan ve bu şekilde sonuçlara ulaşmaya çalışan nicel araştırmalarda olguya ilişkin ne kadar, ne ölçüde, ne sıklıkla gibi sorulara yanıt aranmaktadır (Arıkan, 2013: 27; Gürbüz ve Şahin, 2016: 105; İslamoğlu ve Alniaçık, 2016: 47). Nicel araştırmalarda başlıca veri toplama kaynağı anket ve deneyler olmakla birlikte konuyla ilgili genelleme yapabilmek adına büyük örneklem ve yapılandırılmış veri toplama araçları kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 105). Nicel araştırmalar; deneysel araştırmalar, tarihi araştırmalar, betimsel araştırmalar ve ilişkisel araştırmalar olmak üzere dört farklı şekilde incelenmektedir. Betimsel araştırmalar bir konuyu mümkün olduğunca ayrıntılarıyla ele alan çalışmalardır. Bu araştırmalarda var olan durum, olay ve olgu betimlenerek işlenmektedir (Büyüköztürk vd. 2018: 25). İlişkisel araştırmalarda ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin varlığı ya da derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Karasar, 2004: 81). İlişkisel araştırmaların açıklayıcı, yordayıcı ve keşfedici özellikleri olabilmektedir (Sönmez, 2017: 50-51). Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modellerine uygun olarak tasarlanmıştır. Araştırma modeli Şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



Araştırmada örgüt kültürünün örgütsel iletişim ve örgütsel sinizme etkisi, örgütsel iletişimin örgütsel sinizme etkisi ve örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü incelenmiştir.

5.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütününe evren adı verilmektedir (Karasar, 2004: 109). Temelde iki tür evren bulunmaktadır. Bunlardan birincisi genel evren olarak adlandırılırken diğeri ise çalışma evreni olarak ifade edilmektedir. Genel evren soyut bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Tanımlanması oldukça kolay olup ulaşması zor ve çoğunlukla imkansız bir bütündür. Çalışma evreni ise somut olup araştırmacının ulaşabildiği evreni ifade etmektedir. Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninin İstanbul olarak seçilmesinde; İstanbul'un kültürel, tarihi ve turistik değerler bakımından önemli bir destinasyon olması, 2018 yılı verilerine göre dünyada en fazla ziyaretçi kabul eden ilk on şehirden biri olması, dünyanın en büyük otel zincirlerinin birçoğunun en az birer tesislerinin İstanbul'da faaliyet göstermesi İstanbul'un yılın dört mevsimi ve on iki ayı misafir ağırlaması, İstanbul'da bulunan yatak kapasitesinin Antalya ve Muğla'dan sonra üçüncü sırada yer alması, bu ilde şehir otellerinin fazlalığından ötürü iş gücü devir hızının diğer illere göre düşük olması (Tütüncü ve Demir, 2003:

153) ve otellerin büyük bir istihdam sağlaması etkili olmuştur. Bununla birlikte, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin profesyonelce yönetilmesi ve örgütlenme açısından birçok olanağı bünyesinde barındırması çalışma evreninin İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri olarak seçilmesinde ana etkenlerden biri olmuştur. Araştırmacının doğrudan gözlemleyerek ya da seçilmiş bir örnek yığın üzerinden görüş bildirebileceği evren olan çalışma evreni araştırmalarda kullanılan evren çeşidi olarak açıklanabilir (Karasar, 2004: 110). Örneklem ise; belli bir evrenden, belli kurallar çerçevesinde seçilmiş aynı zamanda evreni temsil yeteneği olan küçük bir kümedir (Karasar, 2004: 110; Sönmez ve Alacapınar, 2017: 170). Örneklem teknikleri temelde olasılıklı olmayan teknikler ve olasılıklı teknikler olarak iki sınıfta değerlendirilmektedir (Altunışık vd. 2005:120). Bu araştırmada olasılıklı olmayan teknikler kapsamında değerlendirilen kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı çalışması için ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örneklem ulaşmaya kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134). Bu bağlamda İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının arasından örneklem oluşturularak araştırma amacına uygun veri elde edilmesi amaçlanmıştır.

İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri sayısının tespitinde İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün internet sitesinden (istanbul.ktb.gov.tr) yararlanılmıştır. İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Mart 2018'de yayımlanan İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu'na göre İstanbul Avrupa yakasında 80, Anadolu yakasında ise 19 adet olmak üzere toplamda 99 adet işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren 99 beş yıldızlı otel işletmesinin oda sayıları değerlendirildiğinde Avrupa yakasında 21.026 oda, Anadolu yakasında ise 4.981 oda olduğu tespit edilmiştir. İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin toplam oda sayısı ise 26.007 olarak değerlendirilmiştir (İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, 2018: 12). Bu kapsamda araştırma evreninde bulunan otel işletmelerinin oda sayıları göz önünde bulundurularak çalışan sayısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma evreninin hesaplanmasında uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otel işletmelerinde oda başına 1.1 işgörenin çalışması gerektiği

varsayımı dikkate alınmıştır (Çetiner, 1995: 105). Bu bilgiler kapsamında Mart 2018 verilerine göre İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin oda sayısı 26.007, uluslararası standartlara göre 1.1 ile çarpıldığında (26.007*1.1= 28.607) araştırmanın evrenini 28.607 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini temsil etmesi amacıyla örneklem seçilirken kullanılabilecek formüllerden Yamane (2011)’nin geliştirildiği formülden yararlanılmıştır. Bu örneklem hesaplama yöntemine göre;

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Yığındaki birey sayısı

n: Örneklemdeki birey sayısı

z: Planlanan güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: Duyarlılık

p: Yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(Örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0, 50 alınabilir)

$$n = \frac{28607 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{28607 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 379$$

Yamane (2011)’nin geliştirdiği formüle göre örneklem sayısı 379 olarak tespit edilmiştir. Buna göre çalışma kapsamında en az 379 kişiye ulaşıldığı takdirde araştırmada belirlenen örneklem evreni temsil edeceği sonucuna varılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacını gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan soru formları 2018 Mart- 2019 Mart tarih aralığında 1 yıllık bir zaman dilimi içerisinde araştırmacı tarafından İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine elden dağıtılmıştır. Örneklem sayısının artırılarak örneklem evreni temsil yeteneğinin geliştirilmesi (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 72), örnek hacmi arttıkça araştırma evreninin durumuna yaklaştığı (Arıkan, 2013: 118) ve yapısal eşitlik modeli ile uyum

iyiliği ölçütleri göz önünde bulundurulduğunda 600 sayısının üzerine çıkılması hedeflenmiş ve bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerine 1000 adet soru formu elden teslim edilmiştir. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtından ötürü belirtilen zaman aralığında İstanbul'da faaliyet gösteren 99 beş yıldızlı otel işletmesinden 50'si ziyaret edilmiştir. Ziyaret edilen 50 otel işletmesi ağırlıklı olarak ilçe merkezinde bulunan oteller olup en az 200 odası bulunmaktadır. Veri toplamak amacıyla ziyaret edilen oteller Beyoğlu, Bahçelievler, Bakırköy, Fatih, Kadıköy, Şişli, Sarıyer ve Kartal ilçelerinde faaliyet göstermektedir. Turistik açıdan yoğun bölgelerin seçilmesi veri toplanacak otellerin belirlenmesinde ana etken olarak değerlendirilmiştir. Veri toplamak amacıyla hazırlanan soru formları otel işletmelerinin insan kaynakları departmanı tarafından incelenmiş ve bu birimin yöneticisine teslim edilmiştir. Seçilen otellerin benzer nitelikler taşıması ve otellerde bulunan departman sayısı göz önünde bulundurularak her bir otele 20 form verilmek kaydıyla toplamda 1000 adet soru formu teslim edilmiştir. Dağıtılan 1000 adet soru formunun 700 adedi tamamlanmış bir şekilde otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinden teslim alınmıştır. Soru formu dağıtılan 5 otel işletmesinden geri dönüş alınamamıştır. Bu aşamada 700 soru formundan 41'inin eksik olarak doldurulduğu fark edilmiş ve analizlerin gerçekleştirilebilmesi için 659 geçerli soru formunun bulunduğu tespit edilmiştir.

5.3.2. Veri Toplama Aracı

Bu araştırma kapsamında belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyulan veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Sistemantik bir şekilde veri toplamak amacıyla kullanılan anketler, araştırmacı ve denekler için birçok kolaylık sağlamaktadır. Anket tekniğinin zaman ve maliyet açısından kolaylık sağlaması, hedef kitleye kolayca ulaştırılabilmesi, sayısal veriler elde etmek için en kullanışlı yöntem olması, bu yöntemle uygulanmak istenen tüm ölçeklerin uyum sağlaması ve anketlerin kolayca toplanabilmesi bu araştırmada tercih edilmesini sağlamıştır (İslamoğlu, 2009: 113; Usal ve Kuşluvan, 2006: 150).

Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolünü İstanbul'da

faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde tespit etmek amacıyla tasarlanan bu araştırmada kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinde; konu ile alakalı olarak daha önceden geliştirilmiş, kullanılmış ve geçerliği ile güvenilirliği önceden test edilmiş ölçeklerden yararlanılması uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılan anket altı bölümden oluşmaktadır. Ankette; birinci bölümde örgüt kültürü ölçeği, ikinci bölümde kültürel zekâ ölçeği, üçüncü bölümde duygusal zekâ ölçeği, dördüncü bölümde örgütsel iletişim ölçeği, beşinci bölümde örgütsel sinizm ölçeği, altıncı bölümde ise katılımcılara yönelik önermelere yer verilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğinin bulunduğu birinci bölümde; Cameron ve Quinn (2006)'ın oluşturmuş olduğu örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Cameron ve Quinn'in ortaya koymuş olduğu örgüt kültürü tipleri; adhokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürüdür ve pazar kültürüdür. Ölçekte 20 adet önerme bulunmaktadır. Cameron ve Quinn (2006)'ın örgüt kültürü ölçeği, hem ulusal hem de uluslararası literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçek olarak görülmektedir (Karakılıç, 2019; Çetin ve Topaloğlu, 2018; Aktan ve Aydın, 2016; Lara ve Ding, 2016; Belias vd. 2015). Karakılıç (2019) tarafından yapılan Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik çalışmasında ölçeğin güvenirliği ,870 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2015: 575).

Kültürel zekâ ölçeğinin bulunduğu ikinci bölümde; Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen kültürel zekâ ölçeğinden yararlanılmıştır. Üst biliş, biliş, motivasyon ve davranış boyutlarından oluşan ölçekte toplamda 20 adet önerme bulunmaktadır. Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen kültürel zekâ ölçeği hem ulusal hem de uluslararası literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçek olarak görülmektedir (Caputo vd. 2018; Çalışkan vd. 2015; Yılmaz ve Kaya, 2015; Aslan ve Aslan, 2015; Şahin vd. 2014; Ang vd. 2007). İlhan ve Çetin (2014) tarafından yapılan kültürel zekâ ölçeğinin güvenirlik çalışmasında ölçeğin güvenirliği ,850 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2015: 575).

Duygusal zekâ ölçeğinin bulunduğu üçüncü bölümde; Petrides ve Furnham (2000, 2001) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeğinden yararlanılmıştır. İyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekâ boyutlarından

oluşan ölçekte toplamda 20 adet önerme bulunmaktadır. Petrides ve Furnham (2000, 2001) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği ulusal literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçek olarak görülmektedir (Özdemir; 2015; Tatar vd. 2016; Satılmış, 2017; Tatar vd. 2018). Deniz vd. (2014) tarafından ortaya konan duygusal zekâ ölçeğinin güvenirlik çalışmasında ölçeğin güvenirliği ,810 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2015: 575).

Örgütsel iletişim ölçeğinin bulunduğu dördüncü bölümde; Roberts ve O'Reilly (1974) tarafından geliştirilen örgütsel iletişim ölçeğinden yararlanılmıştır. İletişimde güven, iletişimde nüfuz, iletişimde etkileşim isteği, iletişimde doğruluk, dikey iletişim, yatay iletişim ve iletişimde memnuniyet boyutlarından oluşan ölçekte toplamda 34 adet önerme yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçek olmayan Roberts ve O'Reilly'nin geliştirdiği örgütsel iletişim ölçeği hem örgütsel iletişim biçimlerini hem de iletişimde güven, iletişimde nüfuz, iletişimde doğruluk, iletişimde memnuniyet ve iletişimde etkileşim isteği gibi konuları ölçmeye imkan tanıdığı için bu araştırmada tercih edilmiştir. Sumardi (2015) tarafından yapılan örgütsel iletişim ölçeğinin güvenirlik çalışmasında ölçeğin güvenirliği ,814 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2015: 575).

Örgütsel sinizm ölçeğinin bulunduğu beşinci bölümde; Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarından oluşan ölçekte toplamda 14 adet önerme yer almaktadır. Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği hem ulusal hem de uluslararası literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçek olarak görülmektedir (Delken, 2004; Brandes, 2008; Kalağan, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Karacaoğlu ve İnce, 2012; Yıldız, 2013). Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan örgütsel sinizm ölçeğinin güvenirlik çalışmasında ölçeğin güvenirliği ,910 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2015: 575).

Demografik önermelerin yer aldığı altıncı bölümde; katılımcılara cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizm sektöründe çalışma süresi, işletmedeki

Çalışma süresi, işletmedeki konumu, çalışılan departman ve işletmenin statüsüne dair sorular sorulmuştur.

Çalışma kapsamında hazırlanan soru formunda, demografik sorular haricinde yer alan tüm ifadeler 5’li likert tekniğiyle llmştur (1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum).

5.3.3. Verilerin Analizi

Bir araştırmada analiz tekniklerinin kullanılabilmesi için ön şart olarak elde edilen verilerin belirli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerden en temeli verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığıyla ilişkilidir. Özellikle parametrik testler yapılabilmesi için verilerin normal dağılıma sahip olması gerektiği tüm literatür tarafından kabul edilen bir ön şart olarak görülmektedir (Altunışık vd. 2007: 154). Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarını test etmek amacıyla One-Sample Kolmogorow-Smirnow testi kullanılmış ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu grlmştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bir istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma leğinin değerlendirilmesinde güvenirlik analizinden ve yapı geçerliğinin incelenmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modeliyle iki veya daha çok değişken arasındaki nedensel ilişkiler sorgulanmış ve bu sınaama yol analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

5.4. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler gerekçeleriyle birlikte aşağıda verilmektedir.

Çalışanlar arasında-paylaşılan ortak değerler ve inançlar toplamı olarak ifade edilen örgüt kültürü aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarına da yön vermektedir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki belirsizlikleri ortadan kaldıran ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayan bir yapıya sahip olmalıdır. Günümüz örgütlerinin küresel bir kimlik kazanması ve çalışma ilişkileri yapısının temelden değişmesi örgütlerin daha güçlü bir kültüre sahip olmasını gerektirmektedir. Bu noktada güçlü

bir örgüt kültürü, örgüt içerisinde neyin, ne zaman, ne şekilde, kim tarafından ve hangi gerekçe ve amaçla yapılacağını çalışanlara gösteren bir ayna olarak düşünülebilir. Örgütte güçlü bir kültürün varlığı çalışanların örgütsel güvenini ve bağlılığını arttıran dolayısıyla da örgütsel performansa katkı sağlayan bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içerisindeki uyumunu sağlayan, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yapılacak işleri düzenleyen, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve teşvik eden, kendini özgü değer, inanç ve tutumları olan sistematik bir yapıdır (Loeb, 2002: 33). Bu yapı çalışanlara benimsetilemediğinde, çalışanlar sorunlarla karşılaştığında, yeterli desteği göremediğinde ve düşüncelerini dile getiremediğinde örgütle ilgili olumsuz duygular beslemeye başlamaktadır. Bu olumsuz duyguların zamanla artması sinizmin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Gün (2016) ve Yalçınsoy (2017) yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürünün örgütsel sinizme sebep olduğunu dile getirmiştir. Gün (2016) yapmış olduğu çalışmada bürokratik örgüt kültürünün örgütsel sinizm algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşırken, Yalçınsoy (2017) ise hiyerarşi ve adhokrasi kültürünün bilişsel sinizmi, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürünün duyuşsal sinizmi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda bahsi geçen örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizmi arttırdığını söylemek mümkündür. Tabi ki örgüt kültürünün örgütsel sinizmi arttırdığı yönünde bir genelleme yapmak mümkün değildir. Burada önemli olan nokta örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla ilintilidir. Çalışanlar zayıf bir örgüt kültürü algısına sahip olduklarında sinik davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışmalardaki bir diğer önemli bulgu örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizmi etkilediği yani örgüt kültürünün örgütsel sinizmdeki değişimi açıklayabilme gücüne sahip olduğu yönündedir (Gün, 2016; Yalçınsoy, 2017). Burada önemli olan noktalardan biri örgüt kültürünün örgütsel sinizmi açıklayabilme gücüne sahip olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca örgütün çalışanlar tarafından algılanan kültür tipinin örgütsel sinizmi azaltması beklenen sonuçlar arasındadır. Gün (2016) yapmış olduğu çalışmada destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizmi azalttığını dile getirmiştir. Yalçınsoy (2017) ise yapmış olduğu çalışmada klan kültürünün duygusal sinizmi azalttığını ifade etmiştir. Görmek (2012) ise yapmış

olduğu çalışmada yukarıdaki çalışmalardan daha güçlü sonuçlara ulaşmış ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin örgütsel sinizm yaşama olasılıklarının düşük olduğunu dile getirmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; destekleyicilik ve klan kültürü bilişsel sinizmi, hiyerarşi, destekleyicilik ve gelişim kültürü duygusal sinizmi, destekleyicilik ve gelişim kültürü ise davranışsal sinizmi azaltmaktadır. Benzer şekilde Balay vd. (2013) güçlü bir örgüt kültürü algısının örgütsel sinizmi azalttığını tespit etmiştir. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü algısına sahip örgütlerde tüm çalışanlar belirsizlik durumunda dahi ne yapması gerektiğini bilmektedir. Dolayısıyla bu durum örgütlerde herhangi bir olumsuzluğa sebebiyet vermemektedir. Davis ve Gardner (2004) rol çatışmasının yaşanmadığı, özerkliğin yüksek olduğu ve yönetimin esnek olduğu örgütlerde sinizmin düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir (Davis ve Gardner, 2004: 439). Ancak zayıf bir kültür algısına sahip örgütlerde çalışanlar belirsizlik durumunda rol çatışması yaşayabilmekte, ne yapacağını bilememekte ve bu durum örgütle ilgili olumsuz tutumlar sergilenmesine yol açabilmektedir.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H1: : Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki etkileşim son yıllarda araştırmacılar tarafından sorgulanmaya başlamıştır (Kowalski, 2000). Örgütler çalışanların ve müşterilerin iletişim kurarak oluşturduğu sosyal bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Eisenberg ve Riley (2000) örgütsel iletişimin kültürden etkilendiğini ve bu konuda yapılan çalışmalarda kültürel bakış açısının sıklıkla kullanıldığını dile getirmektedir. Örgüt, benimsediği kültürü çalışanlarına benimsetmek amacıyla örgütsel iletişimi kullanmaktadır. Dolayısıyla örgütün değerleri, inançları ve tutumları çalışanlara iletişim yoluyla aktarılmaktadır. Örgütsel yapı ve süreçlerin işletilmesinin en önemli araçlarından biri olan iletişim örgütün iç ve dış çevreyle kuracağı ilişkinin anahtarıdır (Tutar, 2016: 181). Gudykunst (1997) çalışanların örgütsel iletişimi biçimlendiren kültür içerisinde var olduğunu ve

kültürel değişimin de ancak iletişimle gerçekleşebileceğini dile getirmiştir. Tüm örgütler örgütsel aidiyeti ve bütünleşmeyi sağlayabilmek adına örgüt üyelerini ortak bir değerler kümesi etrafında tekrar sosyalleştirmek zorundadır (Şişman, 2007: 71). Örgütler örgüt üyelerini bu değerlere uyumlu hale getirebilmek için örgütsel iletişimden yararlanmaktadır. Çünkü kültür ancak iletişim vasıtasıyla aktarılabilen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Durğun, 2006: 123). Örgüt kültürünün işleyişi, değişimi, değişen şartlara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin kültürü benimsemeleri ancak örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009: 50). Gürsan (2008) yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürünün benimsenmesi sürecinde ve örgüte yeni dahil olan üyelerin uyum süreçlerinde en önemli görevin örgütsel iletişime düştüğünü dile getirmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu dile getiren Gürsan (2008) özellikle çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkları yönetebilmenin örgütsel iletişim ile mümkün olduğunu ifade etmiştir (Gürsan, 2008: 158). Anlatılanlardan anlaşılacağı üzere örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Örgütsel iletişim örgüt kültürü ile şekillenmekte iken örgüt kültürü de iletişim aracılığıyla örgüt üyelerine aktarılmaktadır (Aydın, 2012: 129).

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H2: : Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Örgütlerin başarısında ve verimliliğinde önemli rol oynayan iletişim süreci örgüt içerisinde birçok problemin belirlenmesine ve çözülmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt içerisinde sağlanan başarılı bir iletişim süreci örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Örgütün sahip olduğu kültür bağlamında şekillenen örgütsel iletişim kanalları ve araçları bir mesajın ilgili örgüt üyelerine tam ve eksiksiz bir şekilde iletilmesini sağlayarak örgütün başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Çelik, 2007; Hoy ve Miskel, 2010; Taymaz, 2011; Uzun ve Ayık, 2016). Bu bağlamda örgütsel iletişimin örgüt üyelerinin örgüte dair geliştirdikleri tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini söylemek mümkündür.

Örgütsel iletişim başarılı bir şekilde yürütüldüğünde çalışanların örgüte dair pozitif tutumlar geliştirdikleri görülmektedir (Uzun ve Ayık, 2016: 681-683). Ancak örgütsel iletişim örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülmediğinde, çalışanlar iletilen mesajları anlayamadığında ya da örgütsel iletişim araçlarından ötürü mesaj tam iletilmediğinde çalışanlar örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışlara yönelebilmektedir. Reichers vd. (1997) yaptıkları çalışmada çift yönlü iletişim gerçekleştirerek yöneticilerin çalışanların duygularından ve tutumlarından haberdar olabileceğini böylelikle örgütsel sinizmin üstesinden gelinebileceğini ifade etmiştir. Qian ve Daniels (2008) ise yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmi engellemek için bir iletişim modeli önermiştir. Bu noktada iletişim kalitesi, çalışma arkadaşlarının sinizm düzeyleri ve yönetime güven örgütsel değişim sinizmini etkilemektedir. Ayık (2015) ise yaptığı çalışmada örgütsel iletişimi örgütsel sinizmin tahmin edilmesinde önemli bir değişken olarak nitelendirmiştir. Benzer şekilde Tınaztepe (2012) örgütsel sinizmi önlemek amacıyla örgüt içi etkin iletişimin sağlanması gerektiğini ifade etmiştir.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel iletişim örgüt kültürü tarafından oluşturulan ve şekillendirilen bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde önemli bir payı olan örgütsel iletişim örgütün işleyişi ile ilgili mesajların çalışanlara eksiksiz ve doğru bir şekilde iletilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgüte dair tüm bilgileri iletişim kanalları vasıtasıyla öğrenen örgüt üyelerinin bu bilgileri eksiksiz ve doğru bir şekilde alması bütünüyle örgütsel iletişimin kalitesine bağlı olduğu söylenebilir. Örgütsel iletişimin başarılı bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde çalışanlar kendilerine aktarılan bilgilerin doğruluğunu sorgulamamaktadır. Ancak, özellikle güçlü bir örgüt kültürü algısına sahip olmayan örgütlerde iletişimin doğruluğu da örgüt üyeleri tarafından sorgulanmaktadır. Bu bağlamda; örgüt kültürünün örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm, örgütsel iletişimin ise örgütsel sinizm üzerindeki etkisi bu

üç değişken arasında yeni bir ilişkinin varlığını test etmeyi gerektirmektedir. Örgütsel iletişimin örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşimin neden ve nasıl oluştuğunun anlaşılmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Örgüt kültürü tarafından oluşturulan ve şekillendirilen bir yapı olan örgütsel iletişim; örgüt kültürü algısındaki değişikliklerden etkilenmekte ve bu değişiklikte örgütsel sinizm üzerinde bir değişikliğe imkan tanıyabileceği söylenebilir. Literatürde bu üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak örgütsel iletişimin aracı role sahip olduğu çalışmalara rastlamak mümkündür. Çalışkan (2011) yapmış olduğu çalışmada iş yeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rol üstlendiğini ifade etmiştir. Khalid ve Rehman (2011) ise gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel değişimin işi benimseme üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rol üstlendiğini, etkili örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde çalışanların olumlu duygularını arttırdığını ve işi benimseme seviyelerini pozitif yönde etkilediğini dile getirmiştir. Bu çalışmada da etkili örgütsel iletişimin çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlarını arttırdığı ve böylelikle örgütsel sinizmi azalttığı varsayılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Bireyin yeni kültürel ortamlara adapte olabilme yeteneği ve farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak ifade edilen kültürel zekâ (Earley, 2002; Earley ve Ang, 2003; Ang vd. 2007) özellikle kültürlerarası etkileşimde ön plana çıkan bir zekâ türü olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutuyla farklı kültürel geçmişe sahip bireylerle iletişim kurma yeteneği olarak da ifade edilebilen kültürel zekâ; örgüt içerisinde farklı kültürel ortamdan gelen bireylere karşı daha duyarlı olmayı sağlayan bir olgu olarak da değerlendirilmektedir. Çalışkan vd. (2015) yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin ve çalışanların örgüt içerisinde olumlu bir iklim yaratacağını ve bu durumun örgütsel bütünleşmeyi sağlayacağını öne sürmektedir. Olumlu bir iklim ve örgütsel bütünleşmenin ise, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarını azaltarak örgütsel sinizmi engelleyeceğini

belirten yazarlar çalışmalarında yüksek kültürel zekânın algılanan farklılık iklimi aracılığıyla örgütsel sinizmi azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Çalışkan vd. 2015: 8). Özellikle çok kültürlü ortamlarda çalışanların farklı değer yargılarına ve düşüncelere sahip olması çalışanlar arasında yanlış anlamalara ve tartışmalara yol açabilmekte bu durumda bireyleri sosyal ve psikolojik yalnızlaşmalara itebilmektedir (Akay, 2005: 113). Örgüt içerisinde bütünlüğün olmaması, çalışanların birbirlerini anlayamamaları ve yalnızlık düzeyinin artması örgütle ilgili olumsuz duyguların artmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda çalışanların yüksek kültürel zekâyâ sahip olması diğer kültürlerden gelen çalışma arkadaşlarını daha kolay bir şekilde anlamasına imkan tanıyarak olumsuz duyguların azalmasını sağlayabilmektedir. Kültürel farklılıkları yönetebilen bir örgütte gerilimler, çatışmalar ve sorunlar azalmaktadır (Yılmaz ve Kaya, 2015: 32). Literatürde örgüt kültürü, örgütsel sinizm ve kültürel zekâ ilişkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneğine sahip olması ve kültürel duyarlılıklarının yüksek olması örgütte olumlu bir ortam yaratarak olumsuz duyguların oluşmasını engelleyebileceği düşünülmektedir. Caputo vd. (2018) yaptıkları çalışmada kültürel uyum ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide kültürel zekânın düzenleyici rol üstlendiğini dile getirmiş ve kültürel farklılıklarından ortaya çıkan olumsuz durumlardan biri olan çalışanlar arası çatışmayı, örgütlerin kültürel zekâsı yüksek yöneticilerle aşabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da, gerek örgüt kültüründen gerekse farklı örgütsel sebeplerden kaynaklı olarak oluşan örgütsel sinizmi, yüksek kültürel zekâyâ sahip bireylerin düzenleyebileceği ya da azaltabileceği varsayılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın beşinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Bireyin kendisinin ve diğer bireylerin his ve duygularını izleme, bunlar arasındaki farklılıkları, ilişkileri gözetebilme ve bu bilgiyi bireyin düşünce ve eylemlerinde kullanabilme yetisini içeren sosyal zekânın bir alt kümesi olan duygusal zekâ; bireyin kendini motive edebilme, sıkıntılara rağmen yola devam edebilme, duyguları ve dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruhsal hali

düzenleyebilme, engellerin ve problemlerin düşüncel süreçleri yok etmesine izin vermeme, kendini diğer bireylerin yerine koyabilme ve hayata karşı umutlu olma becerisi olarak ifade edilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 189; Goleman, 1995: 18). Örgütsel açıdan önemli bir yetenek olarak ifade edilebilen duygusal zekânın çalışanların iş ortamında duygularını düzenleyerek daha pozitif bir atmosfer yaratılmasına imkan tanıdığı söylenebilir. Kendi duygularını düzenleyebilen bireyler problemler karşısında çabuk yılmamakta, stresle mücadele edebilmekte ve diğer bireylerin duyguların anlama konusunda daha başarılı olmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâsı yüksek bireylerin örgütle ilgili olumsuz durumları düzenleyebilme ve kontrol altına alabilme yetisinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Duygusal zekâyı; örgütsel verimliliği ve performansı olumsuz bir şekilde etkileyen örgütsel sinizmin düzenlenmesine ve azaltılmasına yardımcı olabilecek bir yetenek olarak değerlendirmek de olasıdır. Pelit ve Ayana (2016) yapmış oldukları çalışmada çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin arttıkça sinizm tutumlarında bir azalma olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Gündüz (2014) yapmış olduğu çalışmada duygusal zekâ ile örgütsel sinizm arasında negatif ve güçlü bir ilişkinin varlığından söz etmiştir. Literatürde örgüt kültürü, örgütsel sinizm ve duygusal zekâ ilişkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak duygusal zekâsı yüksek bireylerin gerek kendi duygularını düzenleme yetisine sahip olması gerekse diğer bireyleri anlama ve onları kendi yerine koyabilme yetisi örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durumların bertaraf edilebilmesine imkan tanıdığı düşünülmektedir. Wang ve Lian (2015) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermaye, duygusal emek ve zarar verici iş davranışları arasındaki etkileşimde duygusal zekânın düzenleyici rolünü araştırmış ve duygusal zekânın zarar verici iş davranışlarını düzenlediğini ve azalttığını dile getirmiştir. Örgüt için olumsuz bir tutum olarak değerlendirilen örgütsel sinizmin de yüksek duygusal zekâyı sahip lider, yönetici ve çalışanlarla azaltılabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın altıncı hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

5.5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde; örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenirliği, doğrulayıcı faktör analizleri ve araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan yol analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Çalışma Grubunun Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Cinsiyet	Erkek	391	59,3	Medeni Durum	Evli	254	38,5
	Kadın	268	40,7		Bekâr	405	61,5
Yaş	25 yaş ve altı	120	18,2	Eğitim Durumu	İlköğretim	3	0,5
	26-35 yaş	356	54,0		Lise	48	7,3
	36-45 yaş	139	21,1		Ön lisans	102	15,5
	46-55 yaş	40	6,1		Lisans	424	64,3
	56-65 yaş	4	0,6		Lisansüstü	82	12,4

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli ve genellikle 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde çoğunluğunun lisans mezunu olduğu gözlemlenmektedir.

Katılımcıların işletmedeki konumları, çalıştığı departman, turizm sektöründe çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresine ait bilgiler Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Çalışma Grubunun İşletmedeki Konumu, Çalıştığı Departman, Turizm Sektöründe Çalışma Süresi, İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalıştığı Departman	Kat Hizmetleri	38	5,8	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-5 yıl	204	31,0
	Ön Büro	144	21,9		6-10 yıl	192	29,1
	Teknik	8	1,2		11-15 yıl	111	16,8
	Yiyecek-İçecek	93	14,1		16-20 yıl	72	10,9
	Muhasebe-Finans	41	6,2		21 yıl ve üzeri	80	12,1
	Bilgi İşlem	5	0,8	İşletmedeki Çalışma Süresi	0-5 yıl	543	82,4
	Güvenlik	3	0,5		6-10 yıl	65	9,9
	Satış-Pazarlama	162	24,6		11-15 yıl	24	3,6
	İnsan Kaynakları	35	5,3		16-20 yıl	13	2,0
	Halkla İlişkiler	6	0,9		21 yıl ve üzeri	14	2,1
	Satın Alma	14	2,1	Aylık Gelir	1600-2000 TL	99	15,0
	Mutfak	31	4,7		2001-3000 TL	182	27,6
	Genel Müdürlük	55	8,3		3001-4000 TL	154	23,4
	Misafir İlişkileri	21	3,2		4001-5000 TL	85	12,9
	Spa-Wellness-Fitness	3	0,5		5001 TL ve üzeri	139	21,1
İşletmedeki Konumu	Üst Düzey Yönetici	57	8,6				
	Orta Düzey Yönetici	264	40,1				
	Alt Düzey Yönetici	135	20,5				
	Departman Çalışanı	203	30,8				

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların yoğun olarak satış-pazarlama, ön büro ve yiyecek-içecek departmanlarında çalıştığı ve turizm sektöründe nispeten az tecrübelerinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğunlukla orta düzey yönetici olarak şu an çalıştığı işletmelerde 0-5 yıl zaman diliminde görev yaptığı belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin özellikleri hakkındaki bilgiler Tablo 15’de verilmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı

İşletmenin Statüsü	Yerli zincir	187	28,4	İşletmenin Faaliyet Süresi	5 yıldan az	228	34,6
	Yabancı zincir	381	57,8		5-9 yıl	115	17,5
	Yerli bağımsız	78	11,8		10-14 yıl	82	12,4
	Yabancı bağımsız	13	2,0		15-19 yıl	54	8,2
					20 yıl ve üzeri	180	27,3

Katılımcıların görev yaptığı işletmelerin genellikle yabancı zincir işletmeler olduğu ve faaliyet sürelerinin 5 yıldan az olduğu görülmektedir.

5.5.2. Ölçeklerin Güvenirliği

Güvenirlik, ölçümlerin hassas olup olmadığını, aynı şartlar altında ve aynı yöntemle yapılan ölçümlerlerin farklı zamanlarda aynı sonuçları verip vermeyeceğini anlamaya yardımcı olan bir kavramdır (Bulduk, 2003: 73). Sosyal bilimlerde araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa ve McDonald Omega katsayıları kullanılmıştır. Alfa modeli alfa katsayısı ile Omega modeli ise omega katsayısı ile ifade edilmektedir. Bu katsayıların 1'e yakın olması beklenmektedir. Kayış (2010)' göre alfa katsayısı aralıkları güvenilirliklerine göre aşağıdaki gibi yorumlanmalıdır.

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenirliliği düşüktür,

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek derece güvenilir bir ölçektir.

Araştırma kapsamında her bir ölçekten elde edilen puanların güvenilirliğini belirlemek amacıyla hem her bir ölçeğin alt boyutları hem de toplam ölçek puanı için Cronbach Alfa ve McDonald Omega değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 16’da verilmektedir.

Tablo 16: Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	McDonald Omega
Örgüt Kültürü Ölçeği	20	0,94	0,94
• Adhokrasi Kültürü	5	0,87	0,87
• Klan Kültürü	5	0,91	0,91
• Hiyerarşi Kültürü	5	0,85	0,86
• Pazar Kültürü	5	0,84	0,85
Kültürel Zekâ Ölçeği	20	0,92	0,93
• Üst Biliş	4	0,85	0,85
• Biliş	6	0,85	0,85
• Motivasyon	5	0,87	0,88
• Davranış	5	0,90	0,90

Duygusal Zekâ Ölçeği	20	0,71	0,72
• İyi Oluş	4	0,70	0,70
• Öz Kontrol	4	0,67	0,67
• Duygusallık	4	0,61	0,61
• Sosyallik	4	0,68	0,68
• Toplam Duygusal zekâ	4	0,66	0,68
Örgütsel İletişim	32	0,96	0,96
• İletişimde Güven	5	0,89	0,90
• İletişimde Nüfuz	5	0,83	0,84
• İletişimde Etkileşim İsteği	3	0,77	0,78
• İletişimde Doğruluk	5	0,89	0,89
• Dikey İletişim	3	0,79	0,80
• Yatay İletişim	4	0,83	0,84
• İletişimde Memnuniyet	6	0,95	0,95
Örgütsel Sinizm	14	0,95	0,95
• Bilişsel	5	0,94	0,94
• Duygusal	4	0,95	0,95

Tablo 16 incelendiğinde tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının literatürde söz edilen değerler aralığında ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda temelde keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki analiz kullanılmaktadır. Keşfedici faktör analizi genelde ölçek geliştirme çalışmalarının başında ve gözlenen değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu incelemek amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise (DFA) genellikle önceden geliştirilmiş, araştırmalarda kullanılmış veya kuramsal gerekçesi bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu teyit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309). DFA tek başına bir araştırma yöntemi olarak kabul edilen yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) bir türüdür (Şimşek, 2007: 12). Yapısal eşitlik modellerinde test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği indeks değerlerine göre karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 336). Araştırma modelinin elde edilen verilerle uyumunu değerlendirmede literatürde yer bulan çok çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinin elde edilen verilerle uygunluk testi aşamasında tek bir değer yerine birden çok değere bakmak gerekmektedir (Hair vd. 2010: 670-672). Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda farklı farklı sınıflandırılan uyum indekslerine rastlamak mümkündür (Klein, 1998; Sümer, 2000; Fidel, 2001; Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2015). Tablo 17’de sosyal bilim araştırmalarında en sık kullanılan uyum iyiliği endeksleri ve eşik değerleri verilmektedir.

Tablo 17: Uyum İyiliği Endeksleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMSEA	$\leq 0,050$	0,060-0,080

Kaynak: Meydan ve Şeşen (2015: 37); Aksu vd. (2017: 79); Kayıkçı (2019: 176).

Doğrulamalı faktör analizinde uyum iyiliği endekslerinin yanı sıra ifadelerin faktör yüklerinin de dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Literatürde üzerinde kesin bir uzlaşma olmamasına karşın faktör yükünün 0,50'den az olmaması beklenmektedir. Ancak bazı durumlarda eğer faktör yapısı bozulmuyorsa bu değer 0,30'a çekilebilir (Büyüköztürk, 2005: 124). Bu çalışmada faktör yükü 0,40 olarak alınmıştır. Faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadeler analizden teker teker çıkarılmış ve her seferinde analiz tekrar edilmiştir.

Yukarıda anlatılan bilgiler kapsamında araştırmada kullanılan ölçeklere dair faktör analizleri aşağıda verilmektedir.

5.5.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır ve katılımcılar bu ölçeği 5'li Likert ölçek tipine göre doldurmuşlardır. Elde edilen veriler ile ölçeğin dört boyutlu yapısına uyumunu incelemek amacıyla doğrulamalı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi yapılırken uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu değerlendirilmiştir. Uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri (max-min) ve hata varyansı (max-min) değerleri Tablo 18'de verilmektedir.

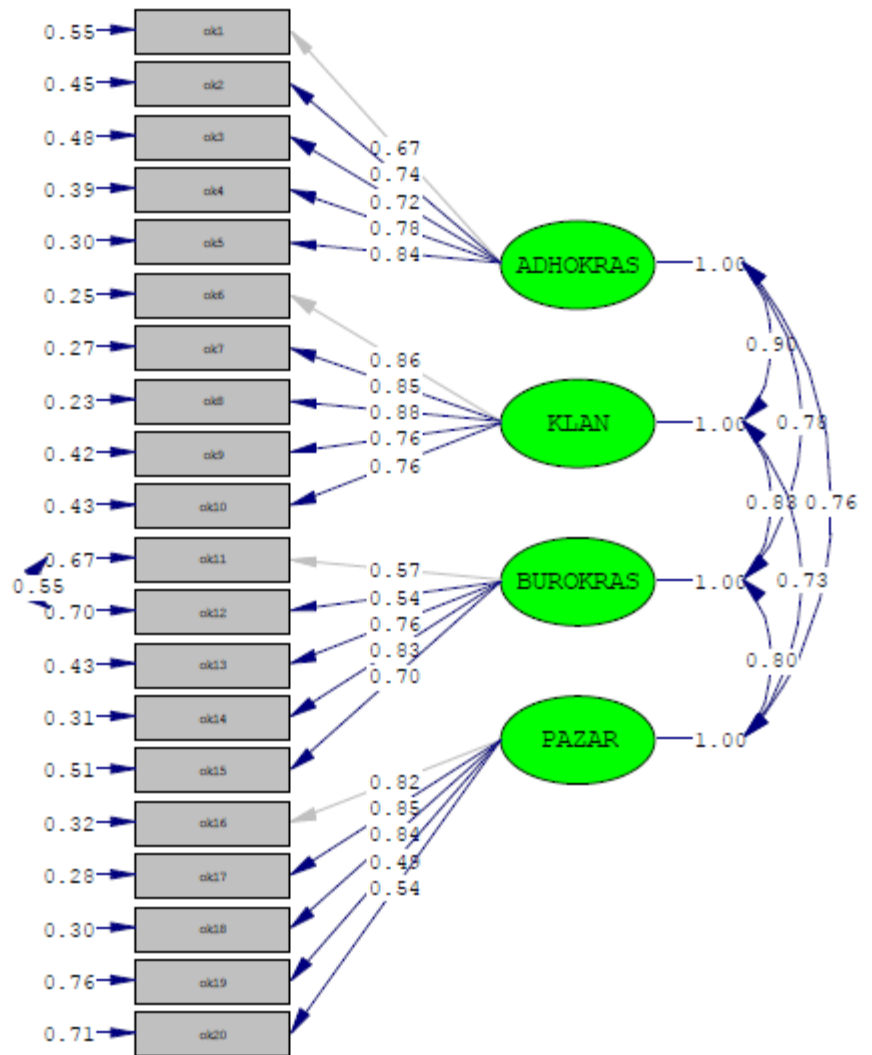
Tablo 18: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA	Faktör Yük Değerleri		Hata Varyansları	
								max	min	max	min
Ölçek	654,50	4,02	0,000	0,98	0,88	0,98	0,068	0,88	0,49	0,76	0,23
Önerilen Değer		$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$	$\geq 0,40$		$\leq 0,90$	

Tablo 18 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI değeri 0,98 ve NFI değeri 0,98 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,068 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir.

Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde dört boyutlu modelin veriye uyum sağladığı görülmektedir. Her bir boyuttaki maddeler için faktör yük değerleri 0,49 ile 0,88 arasında değişmektedir ve bu maddelerin yük değerleri 0,40'dan büyük olduğu için tüm maddelerin bulundukları boyutlara hizmet ettikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli ve örgüt kültürü ölçeğinin boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri Şekil 8'de verilmektedir.

Şekil 8: Örgüt Kültürü Ölçeği Ölçme Modeli



5.5.3.2. Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

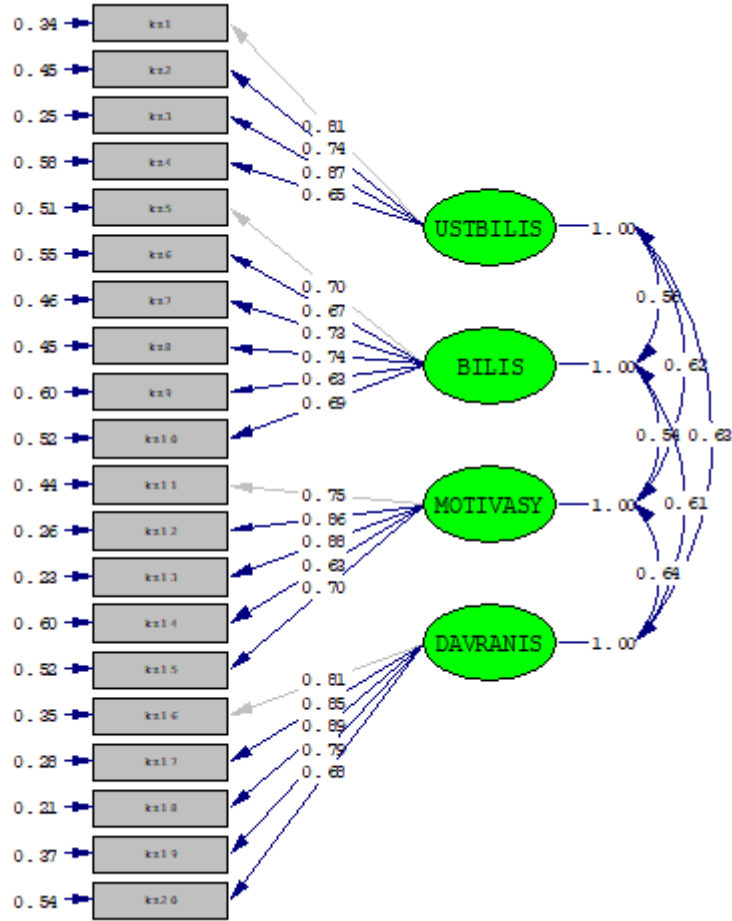
Kültürel Zekâ Ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır ve katılımcılar bu ölçeği 5’li Likert ölçek tipine göre doldurmuşlardır. Elde edilen veriler ile ölçeğin dört boyutlu yapısının uyumunu incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu değerlendirilmiştir. Uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri (max-min) ve hata varyansı (max-min) değerleri Tablo 19’da verilmektedir.

Tablo 19: Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA	Faktör Yük Değerleri		Hata Varyansları	
								max	min	max	min
Ölçek	536,88	3,27	0,000	0,98	0,89	0,97	0,059	0,89	0,63	0,60	0,21
Önerilen Değer		$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$	$\geq 0,40$		$\leq 0,90$	

Tablo 19 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI değeri 0,98 ve NFI değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,059 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde dört boyutlu modelin veriye uyum sağladığı görülmektedir. Her bir boyuttaki maddeler için faktör yük değerleri 0,63 ile 0,89 arasında değişmektedir ve bu maddelerin yük değerleri 0,40’dan büyük olduğu için tüm maddelerin bulundukları boyutlara hizmet ettikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli ve kültürel zekâ ölçeğinin boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri Şekil 9’da verilmektedir.

Şekil 9: Kültürel Zekâ Ölçeği Ölçme Modeli



5.5.3.3. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal Zekâ Ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır ve katılımcılar bu ölçeği 5’li Likert ölçek tipine göre doldurmuşlardır. Elde edilen veriler ile ölçeğin beş boyutlu yapısının uyumunu incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde orijinal ölçekte olduğu gibi 20 madde üzerinden analiz yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu değerlendirilmiştir. Faktör yük değeri 0,40’ın altında olan dört madde (madde 15, madde 17, madde 7, madde 11) faktör yükü en düşük olandan başlanarak sırasıyla analiz dışı bırakılmış ve her seferinde analiz tekrarlamıştır. En son yapılan analize

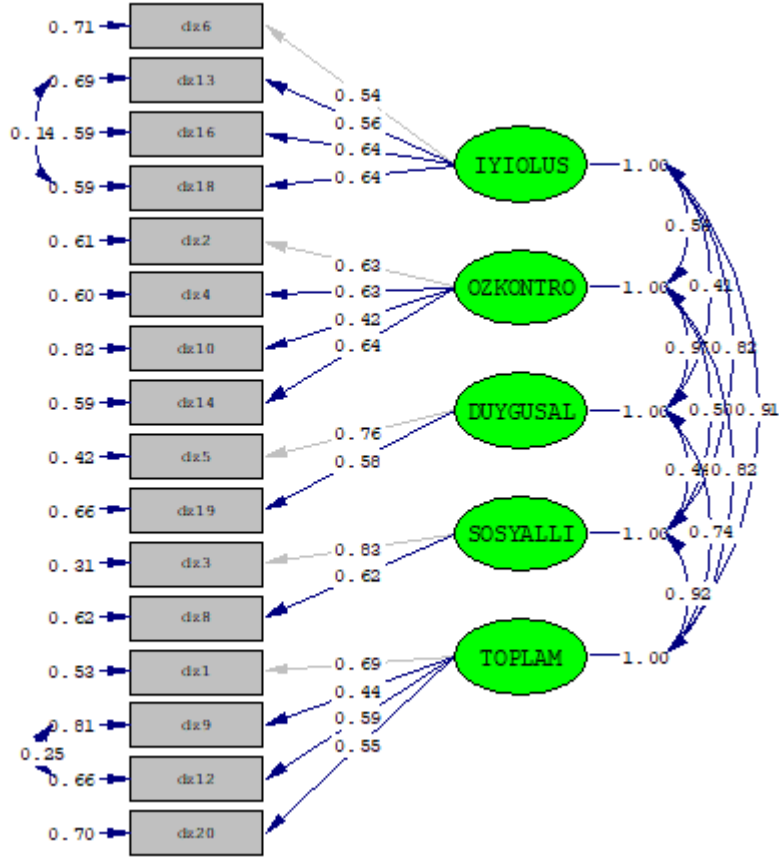
ilişkin uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri (max-min) ve hata varyansı (max-min) değerleri Tablo 20’de verilmektedir.

Tablo 20: Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA	Faktör Yük Değerleri		Hata Varyansları	
								max	min	max	min
Ölçek Önerilen Değer	610,04	3,86	0,000	0,94	0,87	0,93	0,069	0,83	0,42	0,31	0,82
		$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$	$\geq 0,40$		$\leq 0,90$	

Tablo 20 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI değeri 0,94 ve NFI değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,069 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde dört madde atıldıktan sonra dört boyutlu modelin veriye uyum sağladığı görülmektedir. Her bir boyuttaki maddeler için faktör yük değerleri 0,40 ile 0,82 arasında değişmektedir ve 0,40’dan büyük olduğu için tüm maddelerin bulundukları boyutlara hizmet ettikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli ve duygusal zekâ ölçeğinin boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri Şekil 10’da verilmektedir.

Şekil 10: Duygusal Zekâ Ölçeği Ölçme Modeli



5.5.3.4. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel İletişim Ölçeği 34 maddeden oluşmaktadır ve katılımcılar bu ölçeği 5’li Likert ölçek tipine göre doldurmuşlardır. Elde edilen veriler ile ölçeğin yedi boyutlu yapısının uyumunu incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu değerlendirilmiştir. Faktör yük değeri 0,40’ın altında olan üç madde (madde 11, 21 ve 22) analiz dışında bırakılarak analizler tekrarlanmıştır. Uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri (max-min) ve hata varyansı (max-min) değerleri Tablo 21’de verilmektedir.

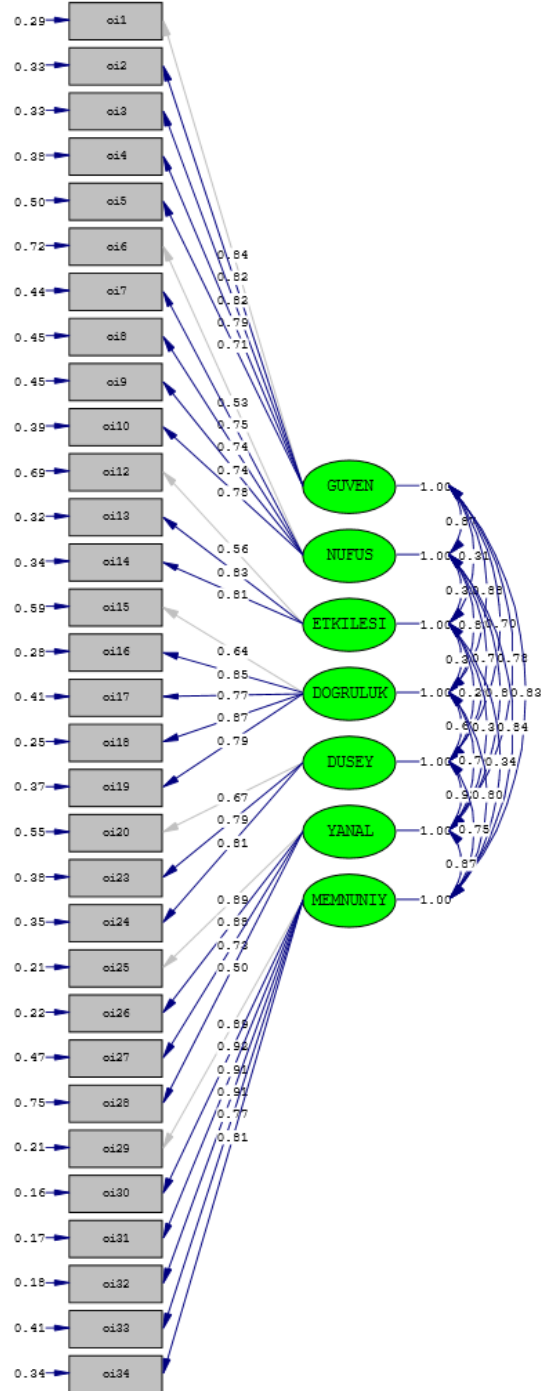
Tablo 21: Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA	Faktör Yük Değerleri		Hata Varyansları	
								max	min	max	min
Ölçek	1292,02	3,13	0,000	0,99	0,83	0,98	0,057	0,92	0,53	0,72	0,16
Önerilen Değer		$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$	$\geq 0,40$		$\leq 0,90$	

Tablo 21 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI değeri 0,99 ve NFI değeri 0,98 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,064 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde üç madde atıldıktan sonra yedi boyutlu modelin veriye uyum sağladığı görülmektedir. Her bir boyuttaki maddeler için faktör yük değerleri 0,53 ile 0,92 arasında değişmektedir ve bir madde hariç 0,40'dan büyük olduğu tüm maddelerin bulundukları boyutlara hizmet ettikleri anlaşılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli ve örgütsel iletişim ölçeğinin boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri Şekil 11'de verilmektedir.

Şekil 11: Örgütsel İletişim Ölçeği Ölçme Modeli



5.5.3.5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Sinizm Ölçeği 14 maddeden oluşmaktadır ve katılımcılar bu ölçeği 5’li Likert ölçek tipine göre doldurmuşlardır. Elde edilen veriler ile ölçeğin üç boyutlu yapısının uyumunu incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu değerlendirilmiştir. Uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri (max-min) ve hata varyansı (max-min) değerleri Tablo 22’de verilmektedir.

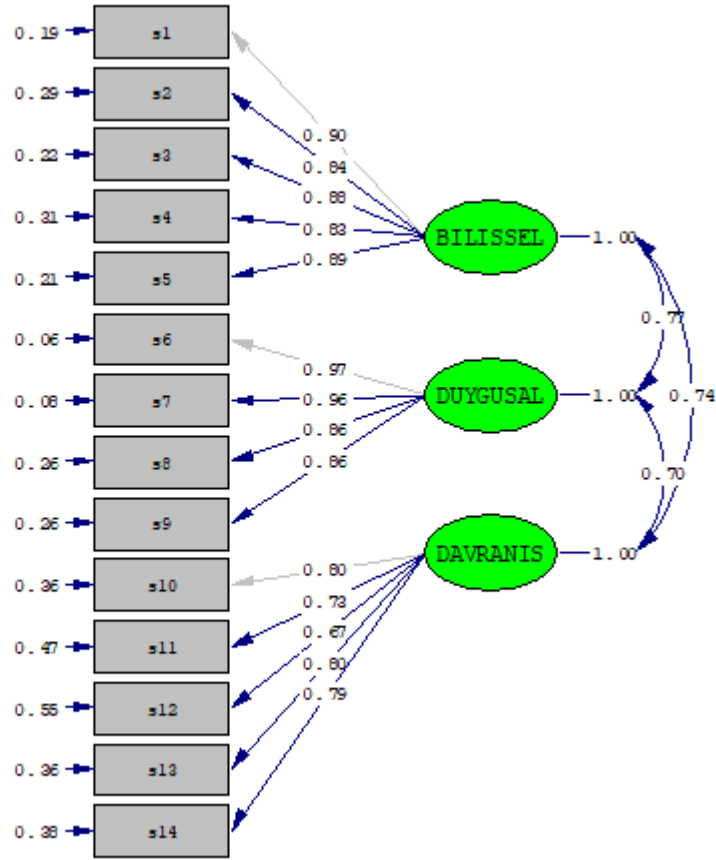
Tablo 22: Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA	Faktör Yük Değerleri		Hata Varyansları	
								max	min	max	min
Ölçek	313,70	4,24	0,000	0,99	0,89	0,98	0,075	0,97	0,67	0,55	0,06
Önerilen Değer		$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$	$\geq 0,40$		$\leq 0,90$	

Tablo 22 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI değeri 0,99 ve NFI değeri 0,98 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,075 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde yedi boyutlu modelin veriye uyum sağladığı görülmektedir. Her bir boyuttaki maddeler için faktör yük değerleri 0,67 ile 0,97 arasında değişmektedir ve 0,40’dan büyük olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle tüm maddelerin bulundukları boyutlara hizmet ettikleri anlaşılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli ve örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri Şekil 12’de verilmektedir.

Şekil 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği Ölçme Modeli



5.5.4. Yol Analizi

Araştırma hipotezlerinin analizinde yol analizden faydalanılmıştır. Yol analizi çoklu regresyon mantığında çalışan iki ve daha fazla değişken arasındaki doğrudan veya dolaylı ilişkilerin test edildiği bir analiz çeşididir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 336). Korelasyon ve regresyon analizinin yetersiz kaldığı durumlarda ve değişkenler arasındaki aracı ve düzenleyici etki sorgulandığında kullanılmaktadır (Aksu vd. 2017: 65). Bu çalışmada, bir yapısal eşitlik modeli olan yol analizinin tercih edilme sebepleri; - Klasik çok değişkenli analizler ölçüm hatalarını dikkate almazken, yol analizinin ölçüm hatalarını dikkate alması, - Araştırmanın kurama dayalı ilişkileri test etmesi ve yol analizinin bu teste imkan vermesi, - Araştırma hipotezlerinde aracı ve düzenleyici etkilerin varlığının sorgulanması ve bu etkilerin regresyon analizi tarafından yapılamaması şeklinde açıklanabilir. Yol analizinde yol katsayılarının etki

büyükliklerinin değerlendirilmesinde Kline (2005)'in önerdiği ölçütler temel alınmıştır. Kline (2005)'a göre; yol katsayıları 0,10'dan düşük ise küçük (zayıf) etki, 0,30 dolayında orta etki, 0,50 ya da daha yüksek değerlerde ise büyük (güçlü) etki olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada iki değişken arasındaki doğrudan ilişkilerin test edilmesinin yanı sıra aracı ve düzenleyici etkilerin test edildiği hipotezlerde oluşturulmuştur. Aracılık etkisinde; iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğu veya bu ilişkinin nasıl bir aracı mekanizma ile oluştuğu test edilmektedir (Gürbüz, 2019: 47). Aracı değişken; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1180). Aracılık etkisinin analiz edilmesinde iki temel yaklaşım söz konusudur. Birinci yaklaşım Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulmuştur. Literatürde uzun yıllardır kullanılan bu yaklaşımda; aracı değişken olarak adlandırılan değişken sırasıyla dört koşulu sağlamak kaydıyla aracı değişken olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Bu koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Baron ve Kenny, 1986: 1174, İslamoğlu ve Alınçık, 2016: 409, Gürbüz, 2019: 52).

1. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir,
2. Bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir,
3. Bağımsız değişkenin etkisi kontrol edilirken aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
4. Aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında başlangıçta var olan doğrudan ilişki düzeyinin anlamlı şekilde değiştiği (kısmi aracı etki) ya da tamamen ortadan kalktığı (tam aracı etki) görülmelidir.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımında aracılık etkisinden söz edebilmek için yukarıda bahsi geçen koşulların tümünün sağlanması gerekmektedir. Eğer bir adım anlamlı değilse diğer adıma geçilememekte ve aracı değişken olarak öne sürülen

değişkenin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmaktadır (Gürbüz, 2019: 52). Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının literatürde yaygın olarak kullanılmasına rağmen son yıllarda yapılan araştırmalarda bu yöntem oldukça eleştirilmiştir (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes ve Rockwood, 2017; Hayes, 2018). Yazarlar; Baron ve Kenny (1986) yönteminde üç farklı hipotezin kabul edilmesinden sonra aracılık rolünün varlığına karar verilebildiğini bu durumun istatistiki olarak hatalara yol açabileceğini savunmuştur (Hayes, 2018). Aracılık etkisinin tespit edilmesindeki ikinci yaklaşım olan çağdaş yaklaşımı savunan araştırmacılar; aracılık etkisinin Baron ve Kenny (1986) yöntemindeki gibi tekil testlerin anlamlılığını inceleyerek değil aracılık etkisinin bizzat kendisinin anlamlı olup olmadığıyla test edilebileceğini dile getirmiştir (Gürbüz, 2019: 53). Aracılık etkisinde çağdaş yaklaşım Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntemi reddetmekte ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı durumlarda dahi aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini öne sürmektedir (MacKinnon, 2008; Cerin ve MacKinnon, 2009; Hayes, 2009; Rucker vd. 2011). Çağdaş yaklaşım aracılık etkisi analizlerinde Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisini ölçebilmek için kullandığı adımları kullanmamaktadır. Bu adımların istatistiksel olarak anlamsız olduğu durumlarda dahi aracılık etkisinin varlığından söz etmenin mümkün olduğunu savunan çağdaş yaklaşım ayrıca tam aracılık ve kısmi aracılık ifadelerinin kullanılmasını reddetmektedir. Verilerin sayısal olarak raporlanmasının bilimselliğe daha uygun olduğunu belirten çağdaş yaklaşım araştırmacıları çalışmalarda aracılık vardır ya da yoktur gibi kalitatif betimlemeler yerine kantitatif ifadelerin kullanılması gerektiğini dile getirmiştir (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes ve Rockwood, 2017; Hayes, 2018, Gürbüz, 2019: 55-56).

Bu araştırmada aracılık etkisinin yanı sıra düzenleyici etkiyi ölçen hipotezler de bulunmaktadır. Düzenleyici değişken; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen bir değişkendir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 202). Düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi de değişmektedir. Bir değişkenin bir modelde düzenleyici değişken olabilmesi için bu değişkenin bağımsız değişkenin sonucu (ardılı) ya da bağımlı değişkenin öncülü olması zorunlu değildir. Sosyal

bilimlerde doğuştan gelen özellikler (cinsiyet, etnik köken vb.), kişilik özellikleri ve duygusal özellikler, ya da durumsal özellikler (kültür, bölge vb.) düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır.

5.5.5. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenler kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan yol analizleri aşağıda değerlendirilmektedir.

5.5.5.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

H1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 23’de verilmektedir.

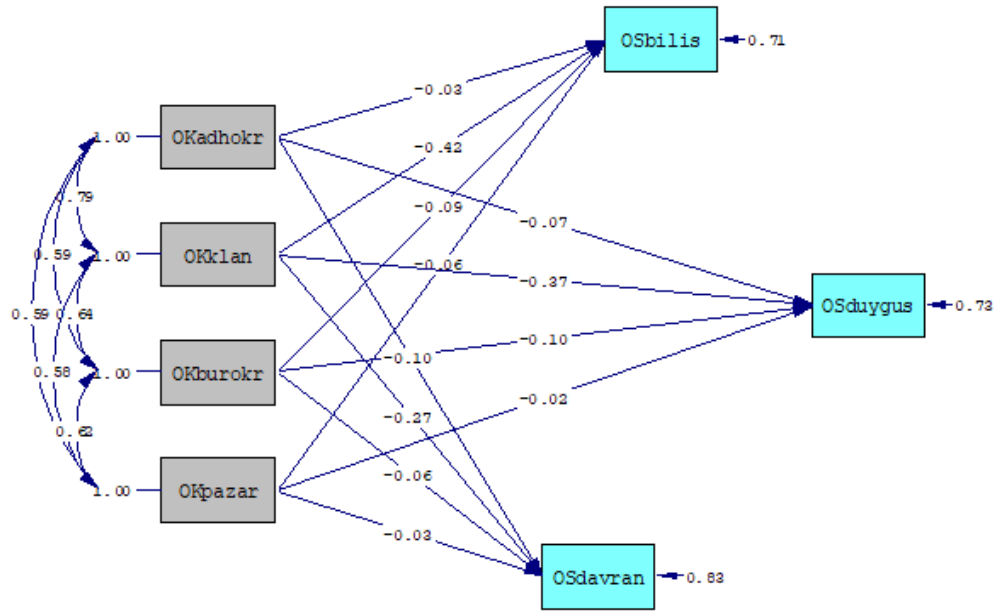
Tablo 23: Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,24	0,000	0,93	0,90	0,93	0,070
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,91$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 23 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI ve NFI değeri 0,93, GFI değeri ise 0,91 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,070 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir.

Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1a). İncelenen modele ait yol diyagramı ve örgüt kültürü boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki etkileşime yönelik yol kat sayıları Şekil 13’de verilmektedir.

Şekil 13: Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Diyagramı



Hipotez 1 alt hipotezleri ile birlikte değerlendirilmiştir.

H1a: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,02 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1a hipotezi desteklenmemektedir.

H1b: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,42$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın bilişsel sinizmde $-0,42$ birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm azalmaktadır. Bu durumda H1b hipotezi desteklenmektedir.

H1c: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,07$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1c hipotezi desteklenmemektedir.

H1d: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,06$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1d hipotezi desteklenmemektedir.

H1e: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,09$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1e hipotezi desteklenmemektedir.

H1f: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,37$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın duygusal sinizmde $-0,37$ birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizm azalmaktadır. Bu durumda H1f hipotezi desteklenmektedir.

H1g: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,10$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın duygusal sinizmde $-0,10$ birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizm azalmaktadır. Bu durumda H1g hipotezi desteklenmektedir.

H1h: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,02$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1g hipotezi desteklenmemektedir.

H1i: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,10$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1i hipotezi desteklenmemektedir.

H1j: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,27 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın davranışsal sinizmde -0,27 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizm azalmaktadır. Bu durumda H1j hipotezi desteklenmektedir.

H1k: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1k hipotezi desteklenmemektedir.

H1l: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,03 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1l hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerindeki etkisi incelenmiştir.

H2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel iletişim etkisini incelemek için yol analizi yöntemi ile

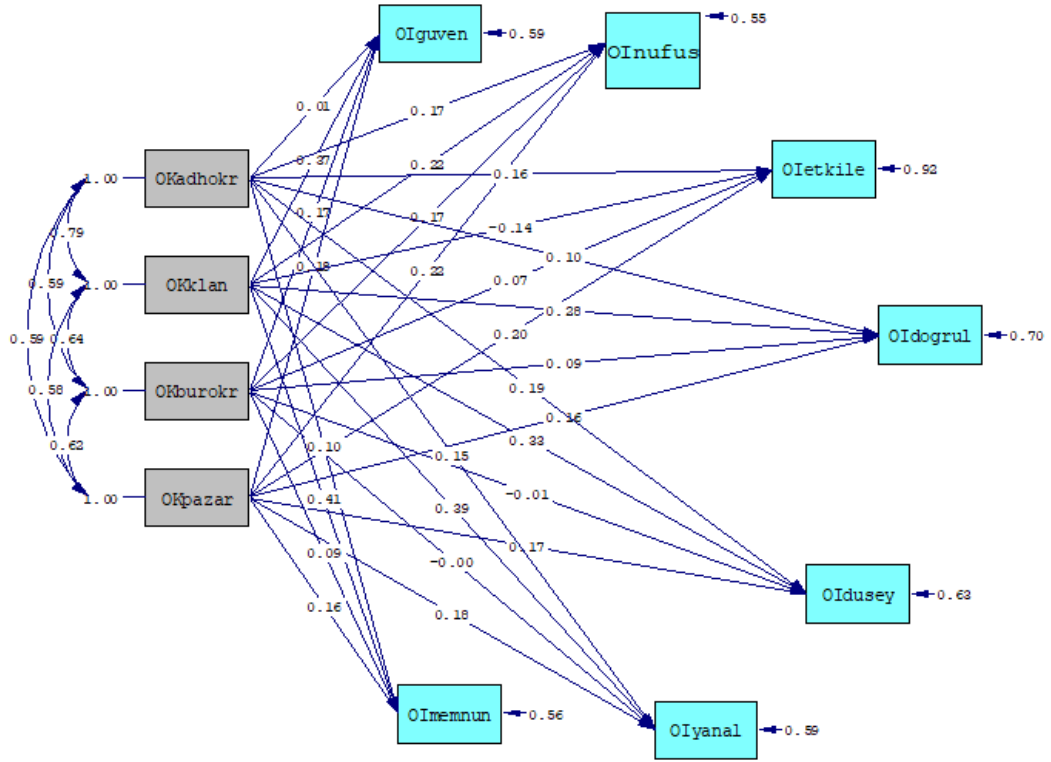
modelleme yapılmıştır.. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 24’de verilmektedir.

Tablo 24: Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,46	0,000	0,91	0,92	0,94	0,065
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 24 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,065 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir. (EK 1b). İncelenen modele ait yol diyagramı ve örgüt kültürü boyutları ile örgütsel iletişim boyutları arasındaki etkileşime yönelik yol kat sayıları Şekil 14’de verilmektedir.

Şekil 14: Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Diyagramı



Hipotez 2 alt hipotezleri ile birlikte değerlendirilmiştir.

H2a: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2a hipotezi desteklenmemektedir.

H2b: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,37 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde güvende 0,37 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde güven artmaktadır. Bu durumda H2b hipotezi desteklenmektedir.

H2c: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde güvende 0,17 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde güven artmaktadır. Bu durumda H2c hipotezi desteklenmektedir.

H2d: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,18 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde güvende 0,18 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle pazar örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde güven artmaktadır. Bu durumda H2d hipotezi desteklenmektedir.

H2e: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde nüfuz üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, adhokrasi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde nüfuzda 0,17 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde nüfuz artmaktadır. Bu durumda H2e hipotezi desteklenmektedir.

H2f: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün iletişimde nüfuz üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,22 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde nüfuzda 0,22 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde nüfuz artmaktadır. Bu durumda H2f hipotezi desteklenmektedir.

H2g: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde nüfuz üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde nüfuzda 0,17 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde nüfuz artmaktadır. Bu durumda H2g hipotezi desteklenmektedir.

H2h: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün iletişimde nüfuz üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,22 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde nüfuzda 0,22 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle pazar örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde nüfuz artmaktadır. Bu durumda H2h hipotezi desteklenmektedir.

H2i: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, adhokrasi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın

iletişimde etkileşim isteğinde 0,16 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde etkileşim isteği artmaktadır. Bu durumda H2i hipotezi desteklenmektedir.

H2j: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı -0,14 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde etkileşim isteğinde 0,14 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde etkileşim isteği azalmaktadır. Bu durumda H2j hipotezi desteklenmektedir.

H2k: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,07 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2k hipotezi desteklenmemektedir.

H2l: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,20 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde etkileşim isteğinde 0,20 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle pazar örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde etkileşim isteği artmaktadır. Bu durumda H2l hipotezi desteklenmektedir.

H2m: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,10 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2m hipotezi desteklenmemektedir.

H2n: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,28 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde doğrulukta 0,28 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde doğruluk artmaktadır. Bu durumda H2n hipotezi desteklenmektedir.

H2o: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,09 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamlı değildir. Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2o hipotezi desteklenmemektedir.

H2ö: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde doğrulukta 0,16 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle

pazar örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde doğruluk artmaktadır. Bu durumda H2ö hipotezi desteklenmektedir.

H2p: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,19 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, adhokrasi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın dikey iletişimde 0,19 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça dikey iletişim artmaktadır. Bu durumda H2p hipotezi desteklenmektedir.

H2r: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile dikey arasındaki yol katsayısı 0,33 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın dikey iletişimde 0,33 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça dikey iletişim artmaktadır. Bu durumda H2r hipotezi desteklenmemektedir.

H2s: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile dikey arasındaki yol katsayısı -0,01 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2s hipotezi desteklenmemektedir.

H2t: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile dikey arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın dikey iletişimde 0,17 birimlik

bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle pazar örgüt kültürü algısı arttıkça dikey iletişim artmaktadır. Bu durumda H2t hipotezi desteklenmektedir.

H2u: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile yatay arasındaki yol katsayısı 0,15 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, adhokrasi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın yatay iletişimde 0,15 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça yatay iletişim artmaktadır. Bu durumda H2u hipotezi desteklenmektedir.

H2ü: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile yatay arasındaki yol katsayısı 0,39 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın yatay iletişimde 0,39 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça yatay iletişim artmaktadır. Bu durumda H2ü hipotezi desteklenmektedir.

H2v: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile yatay arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2v hipotezi desteklenmemektedir.

H2w: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile yatay arasındaki yol katsayısı 0,18 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın yatay iletişimde 0,18 birimlik

bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle pazar örgüt kültürü algısı arttıkça yatay iletişim artmaktadır. Bu durumda H2w desteklenmektedir.

H2x: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,10 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre adhokrasi örgüt kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2x desteklenmemektedir.

H2y: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet yol katsayısı 0,41 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde memnuniyette 0,41 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle klan örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde memnuniyet artmaktadır. Bu durumda H2y desteklenmektedir.

H2z: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,09 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre hiyerarşi örgüt kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2z desteklenmemektedir.

H2z1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet yol katsayısı 0,16 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, pazar örgüt kültüründeki bir birimlik artışın iletişimde memnuniyette 0,16 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle

pazar örgüt kültürü algısı arttıkça iletişimde memnuniyet artmaktadır. Bu durumda H2z1 desteklenmektedir.

5.5.5.3. Örgütsel İletişimin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında örgütsel iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

H3: Örgütsel iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında örgütsel iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 25’de verilmektedir.

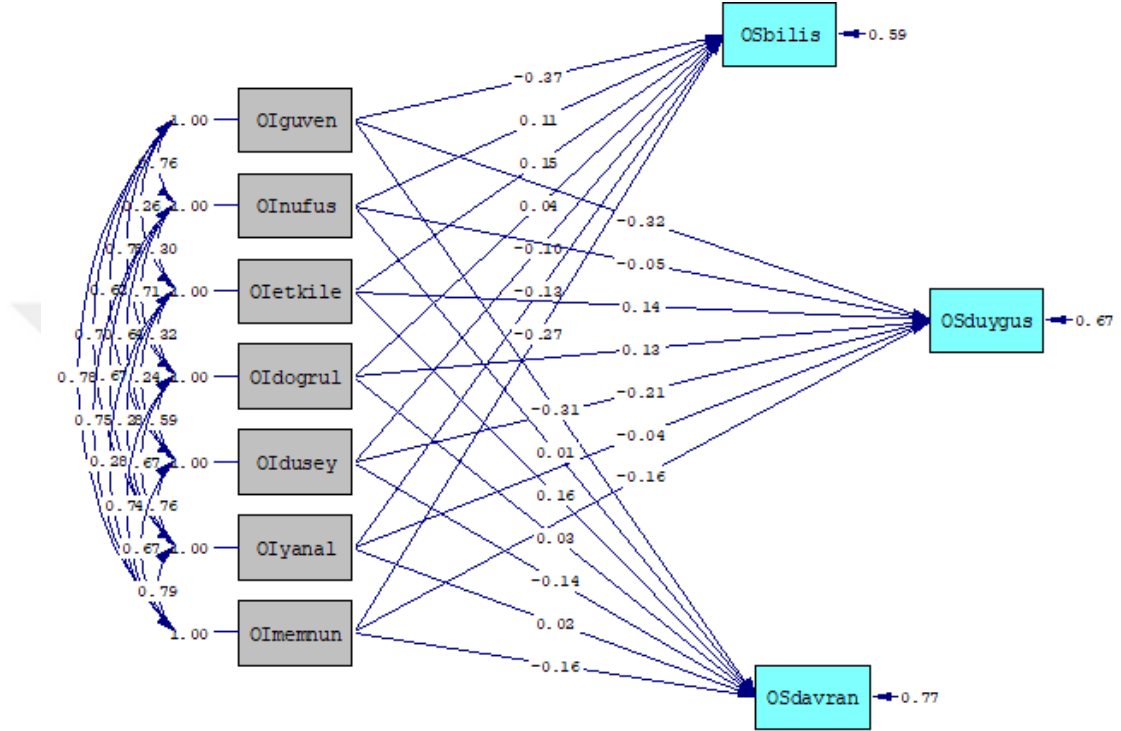
Tablo 25: Örgütsel İletişimin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,06	0,000	0,98	0,92	0,98	0,064
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 25 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,064 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1c).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve örgüt iletişim boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki etkileşime yönelik yol kat sayıları gösterilmektedir Şekil 15’de verilmektedir.

Şekil 15: Örgütsel İletişimin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Yol Diyagramı



Hipotez 3 alt hipotezleri ile birlikte değerlendirilmiştir.

H3a: İletişimde güvenin otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde güven ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,37 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvendeki bir birimlik artışın çalışanların bilişsel sinizm tutumlarında 0,37 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde güven arttıkça çalışanların bilişsel sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3a hipotezi desteklenmektedir.

H3b: İletişimde nüfuzun otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde nüfuz ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,11 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Buna göre, iletişimde nüfuzdaki bir birimlik artışın çalışanların bilişsel sinizm tutumlarında 0,11 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde nüfuz arttıkça çalışanların bilişsel sinizm tutumları artmaktadır. Bu durumda H3b hipotezi desteklenmektedir.

H3c: İletişimde etkileşim isteğinin otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde etkileşim isteği ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,15 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğindeki bir birimlik artışın çalışanların bilişsel sinizm tutumlarında 0,15 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle iletişimde etkileşim isteği arttıkça çalışanların bilişsel sinizm tutumları artmaktadır. Bu durumda H3c hipotezi desteklenmektedir.

H3d: İletişimde doğruluğun otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde doğruluk ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,04 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre iletişimde doğruluğun çalışanların bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H3d hipotezi desteklenmemektedir.

H3e: Dikey iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Dikey iletişim ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna

göre, dikey iletişimdeki bir birimlik artışın çalışanların bilişsel sinizm tutumlarında 0,10 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle dikey iletişim arttıkça çalışanların bilişsel sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3e hipotezi desteklenmektedir.

H3f: Yatay iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yatay iletişim ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı $-0,13$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, yatay iletişimdeki bir birimlik artışın çalışanların bilişsel sinizm tutumlarında $0,13$ birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle yatay iletişim arttıkça çalışanların bilişsel sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3f hipotezi desteklenmektedir.

H3g: İletişimde memnuniyetin otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde memnuniyet ile otel işletmeleri çalışanlarının bilişsel sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı $-0,27$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetteki bir birimlik artışın çalışanların bilişsel sinizm tutumlarında $0,27$ birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde memnuniyet arttıkça çalışanların bilişsel sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3g hipotezi desteklenmektedir.

H3h: İletişimde güvenin otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde güven ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı $-0,32$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvende bir birimlik artışın çalışanların duygusal sinizm tutumlarında $0,32$ birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde güven arttıkça çalışanların duygusal sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3h hipotezi desteklenmektedir.

H3i: İletişimde nüfuzun otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde nüfuz ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı $-0,05$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı

değildir. Buna göre iletişimde nüfuzun çalışanların duygusal tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H3i hipotezi desteklenmemektedir.

H3j: İletişimde etkileşim isteğinin otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde etkileşim isteği ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğindeki bir birimlik artışın çalışanların duygusal sinizm tutumlarında 0,14 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle iletişimde etkileşim isteği arttıkça çalışanların duygusal sinizm tutumları artmaktadır. Bu durumda H3j hipotezi desteklenmektedir.

H3k: İletişimde doğruluğun otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde doğruluğun ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,13 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde doğruluğun bir birimlik artışın çalışanların duygusal sinizm tutumlarında 0,13 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle iletişimde doğruluk arttıkça çalışanların duygusal sinizm tutumları artmaktadır. Bu durumda H3k hipotezi desteklenmektedir.

H3l: Dikey iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Dikey iletişim ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,21 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimdeki bir birimlik artışın çalışanların duygusal sinizm tutumlarında 0,21 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle dikey iletişim arttıkça çalışanların duygusal sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3l hipotezi desteklenmektedir.

H3m: Yatay iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yatay iletişim ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,04 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre yatay iletişimin çalışanların duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H3m hipotezi desteklenmemektedir.

H3n: İletişimde memnuniyetin otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde memnuniyet ile otel işletmeleri çalışanlarının duygusal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,16 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Buna göre, iletişimde memnuniyet bir birimlik artışın çalışanların duygusal sinizm tutumlarında 0,16 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde memnuniyet arttıkça çalışanların duygusal sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3n hipotezi desteklenmektedir.

H3o: İletişimde güvenin otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde güven ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,31 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvendeki bir birimlik artışın çalışanların davranışsal sinizm tutumlarında 0,31 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde güven arttıkça çalışanların davranışsal sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3o hipotezi desteklenmektedir.

H3p: İletişimde nüfuzun otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde nüfuz ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre iletişimde nüfuzun çalışanların davranışsal sinizm tutumları

üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H3p hipotezi desteklenmemektedir.

H3r: İletişimde etkileşim isteğinin otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde etkileşim isteği ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğindeki bir birimlik artışın çalışanların davranışsal sinizm tutumlarında 0,16 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iletişimde etkileşim isteği arttıkça çalışanların davranışsal sinizm tutumları artmaktadır. Bu durumda H3r hipotezi desteklenmektedir.

H3s: İletişimde doğruluğun otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde doğruluk ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre iletişimde doğruluğun çalışanların davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H3s hipotezi desteklenmemektedir.

H3t: Dikey iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Dikey iletişim ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,14 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimdeki bir birimlik artışın çalışanların davranışsal sinizm tutumlarında 0,14 birimlik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle dikey iletişim arttıkça çalışanların davranışsal sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3t hipotezi desteklenmektedir.

H3u: Yatay iletişimin otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yatay iletişim ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı

değildir. Buna göre yatay iletişimin çalışanların davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H3u hipotezi desteklenmemektedir.

H3v: İletişimde memnuniyetin otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İletişimde memnuniyet ile otel işletmeleri çalışanlarının davranışsal sinizm tutumları arasındaki yol katsayısı -0,16 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetteki bir birimlik artışın çalışanların davranışsal sinizm tutumlarında 0,16 birimlik bir azalışa neden olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle iletişimde memnuniyet arttıkça çalışanların davranışsal sinizm tutumları azalmaktadır. Bu durumda H3v hipotezi desteklenmektedir.

5.5.5.4. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü incelenmiştir.

H4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü bulunmaktadır.

Hipotez 4 alt hipotezleri ile birlikte değerlendirilmiştir.

5.5.5.4.1. Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları adhokrasi örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 26'da verilmektedir.

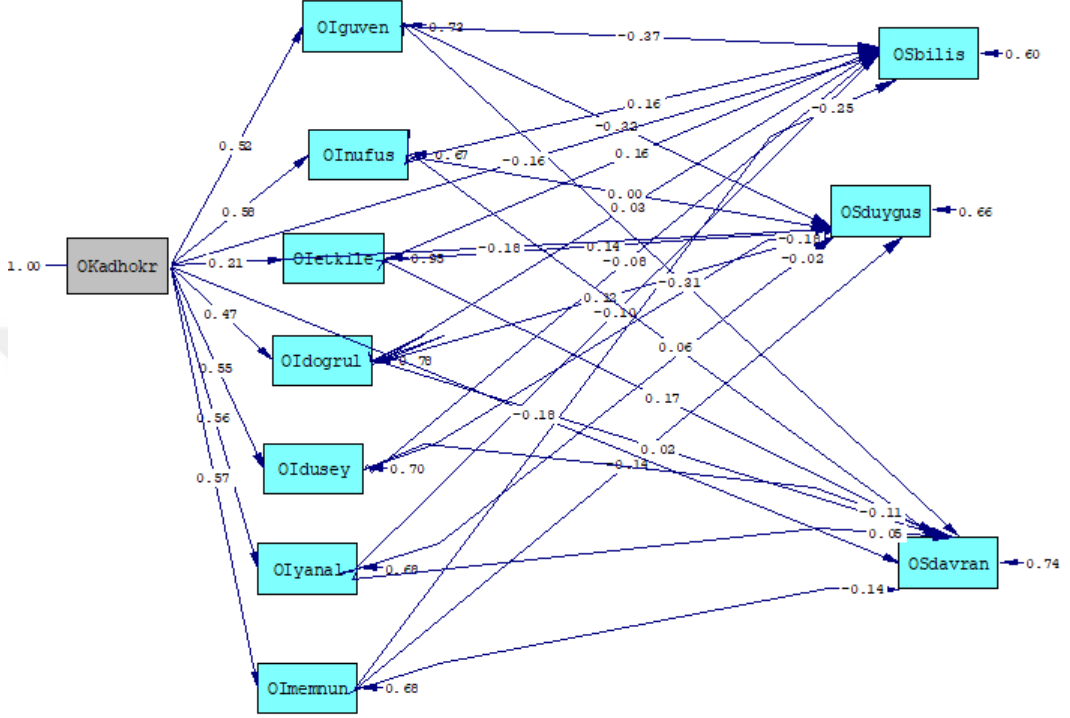
Tablo 26: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,46	0,000	0,91	0,92	0,94	0,069
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 26 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,069 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1d).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve adhokrasi örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin alt boyutlarının aracılık rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 16'da verilmektedir.

Şekil 16: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli



H4a: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,52 ve iletişimde güven ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,37 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güven aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,19 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4a hipotezi desteklenmektedir.

H4b: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,58 ve iletişimde nüfuz ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde nüfuz aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,09 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4b hipotezi desteklenmektedir.

H4c: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,21 ve iletişimde etkileşim isteği ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteği aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,03 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4c hipotezi desteklenmektedir.

H4d: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,47 ve iletişimde doğruluk ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4d hipotezi desteklenmemektedir.

H4e: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,55 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak dikey iletişim ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,08 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4e hipotezi desteklenmemektedir.

H4f: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,56 ve yatay iletişim ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, yatay iletişimin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,06 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4f hipotezi desteklenmektedir.

H4g: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,16 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,57 ve iletişimde memnuniyet ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,25 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde

memnuniyet aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,14 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4g hipotezi desteklenmektedir.

H4a1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,52 ve iletişimde güven ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,32 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güven aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,17 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4a1 hipotezi desteklenmektedir.

H4a2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,58 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4a2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4a3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol

katsayısı 0,21 ve iletişimde etkileşim isteği ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,03 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4a3 hipotezi desteklenmektedir.

H4a4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde doğruluğun arasındaki yol katsayısı 0,47 ve iletişimde doğruluğun ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde doğruluğun aracı rolü adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,06 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4a4 hipotezi desteklenmektedir.

H4a5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,55 ve dikey iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,18 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,10 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4a5 hipotezi desteklenmektedir.

H4a6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,56 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4a6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4a7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,57 ve iletişimde memnuniyet ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,08 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4a7 hipotezi desteklenmektedir.

H4b1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,52 ve iletişimde güven ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,31 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre,

iletişimde güvenin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,16 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4b1 hipotezi desteklenmektedir.

H4b2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,58 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracı etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4b2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4b3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,21 ve iletişimde etkileşim isteği ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,04 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4b3 hipotezi desteklenmektedir.

H4b4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,18$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde doğruluğun arasındaki yol katsayısı $0,47$ ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluğun ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $0,02$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4b4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4b5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,18$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı $0,55$ ve dikey iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,11$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişim aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinin $-0,06$ olduğu saptanmıştır. Bu durumda H4b5 hipotezi desteklenmektedir.

H4b6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,18$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı $0,56$ ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $0,05$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm

üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4b6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4b7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Adhokrasi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,57 ve iletişimde memnuniyet ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,08 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H4b7 hipotezi desteklenmektedir.

5.5.5.4.2. Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları klan örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 27’de verilmektedir.

Tablo 27: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

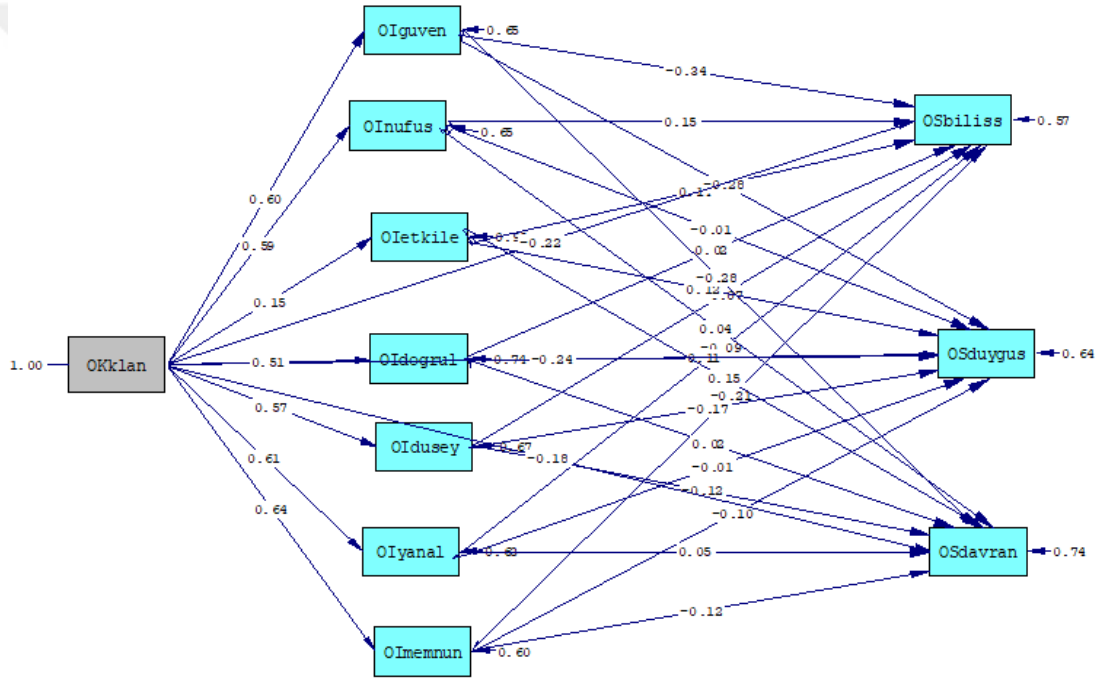
	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,46	0,000	0,91	0,91	0,92	0,071
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 27 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise

bu indeksin model için 0,071 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve klan örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin alt boyutlarının aracılık rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 17’de verilmektedir.

Şekil 17: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli



H4c1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,60 ve iletişimde güven ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,34 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile klan

örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,20 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4c1 hipotezi desteklenmektedir.

H4c2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,15 ve iletişimde nüfuz ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,15 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde nüfuzun aracı rolü ile klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,02 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4c2 hipotezi desteklenmektedir.

H4c3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,59 ve iletişimde etkileşim isteği ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteği aracı rolü ile klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4c3 hipotezi desteklenmektedir.

H4c4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,51 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluk ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna

göre, klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerinde iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4c4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4c5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,57 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak dikey iletişim ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,07 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerinde iletişimde dikey iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4c5 hipotezi desteklenmemektedir.

H4c6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,61 ve yatay iletişim ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, yatay iletişimin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,05 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4c6 hipotezi desteklenmektedir.

H4c7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,64 ve iletişimde memnuniyet ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,21 olarak

saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyet aracı rolü ile klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,13 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4c7 hipotezi desteklenmektedir.

H4d1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,60 ve iletişimde güven ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,28 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,19 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4d1 hipotezi desteklenmektedir.

H4d2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,15 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4d2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4d3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamli değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,59 ve iletişimde etkileşim isteği ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,07 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4d3 hipotezi desteklenmektedir.

H4d4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde doğruluk ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde doğruluğun aracı rolü ile klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,06 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4d4 hipotezi desteklenmektedir.

H4d5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,57 ve dikey iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,17 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,10 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4d5 hipotezi desteklenmektedir.

H4d6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,61 ve yatay iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4d6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4d7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,64 ve iletişimde memnuniyet ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,06 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4d7 hipotezi desteklenmektedir.

H4e1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,60 ve iletişimde güven ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,28 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,17 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4e1 hipotezi desteklenmektedir.

H4e2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,15 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkisinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4e2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4e3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,59 ve iletişimde etkileşim isteği ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,15 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,09 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4e3 hipotezi desteklenmektedir.

H4e4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,51 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluk ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı

değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkisinde iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4e4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4e5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,57 ve dikey iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,07 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4e5 hipotezi desteklenmektedir.

H4e6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Klan örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,61 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerinde etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4e6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4e7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamli değildir. Klan örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,64 ve iletişimde memnuniyet ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4e7 hipotezi desteklenmektedir.

5.5.5.4. Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları hiyerarşi örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 28’de verilmektedir.

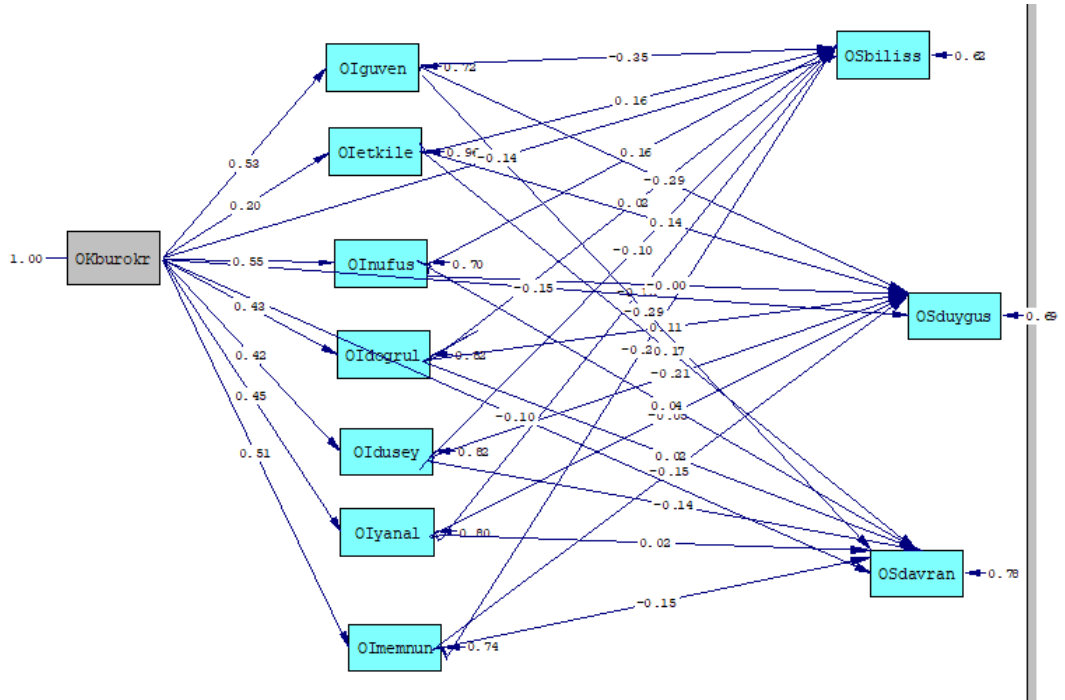
Tablo 28: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyum Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,24	0,000	0,94	0,95	0,96	0,052
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 28 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görölmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,052 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve hiyerarşi örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin alt boyutlarının aracılık rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 18’de verilmektedir.

Şekil 18: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli



H4f1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,53 ve iletişimde güven ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,35 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,16 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4f1 hipotezi desteklenmektedir.

H4f2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuzun arasındaki yol katsayısı 0,55 ve iletişimde nüfuz ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde nüfuzun aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,88 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4f2 hipotezi desteklenmektedir.

H4f3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,20 ve iletişimde etkileşim isteği ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,03 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4f3 hipotezi desteklenmektedir.

H4f4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde doğruluğun arasındaki yol katsayısı 0,43 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluk ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerinde

iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4f4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4f5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile dikey iletişimin arasındaki yol katsayısı 0,42 ve dikey iletişimin ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,04 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4f5 hipotezi desteklenmektedir.

H4f6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile yatay iletişimin arasındaki yol katsayısı 0,45 ve yatay iletişimin ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,13 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, yatay iletişimin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,06 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4f6 hipotezi desteklenmektedir.

H4f7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,14 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyetin arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde memnuniyetin ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı

-0,26 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,13 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4f7 hipotezi desteklenmektedir.

H4g1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,53 ve iletişimde güven ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,29 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,15 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4g1 hipotezi desteklenmektedir.

H4g2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,55 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4g2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4g3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamli değildir. Hiyerarşı örgüt kültürü ile iletişimde etkileş arasındaki yol katsayısı 0,20 ve iletişimde etkileşim işteği ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim işteğinin aracı rolü ile hiyerarşı örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,03 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4g3 hipotezi desteklenmektedir.

H4g4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşı örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,43 ve iletişimde doğruluk ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde doğruluğun aracı rolü ile hiyerarşı örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,05 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4g4 hipotezi desteklenmektedir.

H4g5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşı örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,42 ve dikey iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,21 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile hiyerarşı örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,09 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4g5 hipotezi desteklenmektedir.

H4g6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,45 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4g6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4g7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,15 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde memnuniyet ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,15 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4g7 hipotezi desteklenmektedir.

H4h1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,53 ve iletişimde güven ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,29 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı

rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,15 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4h1 hipotezi desteklenmektedir.

H4h2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,55 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4h2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4h3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,20 ve iletişimde etkileşim isteği ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,03 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4h3 hipotezi desteklenmektedir.

H4h4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamli değildir. Hiyerarşı örgüt kültürü ile iletişimde doğruluğun arasındaki yol katsayısı 0,43 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluk ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Buna göre, hiyerarşı örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerinde iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4h4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4h5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Hiyerarşı örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,42 ve dikey iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile hiyerarşı örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,06 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4h5 hipotezi desteklenmektedir.

H4h6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşı örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Hiyerarşı örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,45 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Buna göre, hiyerarşı örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4h6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4h7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,10 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde memnuniyet ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,15 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4h7 hipotezi desteklenmektedir.

5.5.5.4.3. Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları pazar örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 29’da verilmektedir.

Tablo 29: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyum Uyum İndeksleri

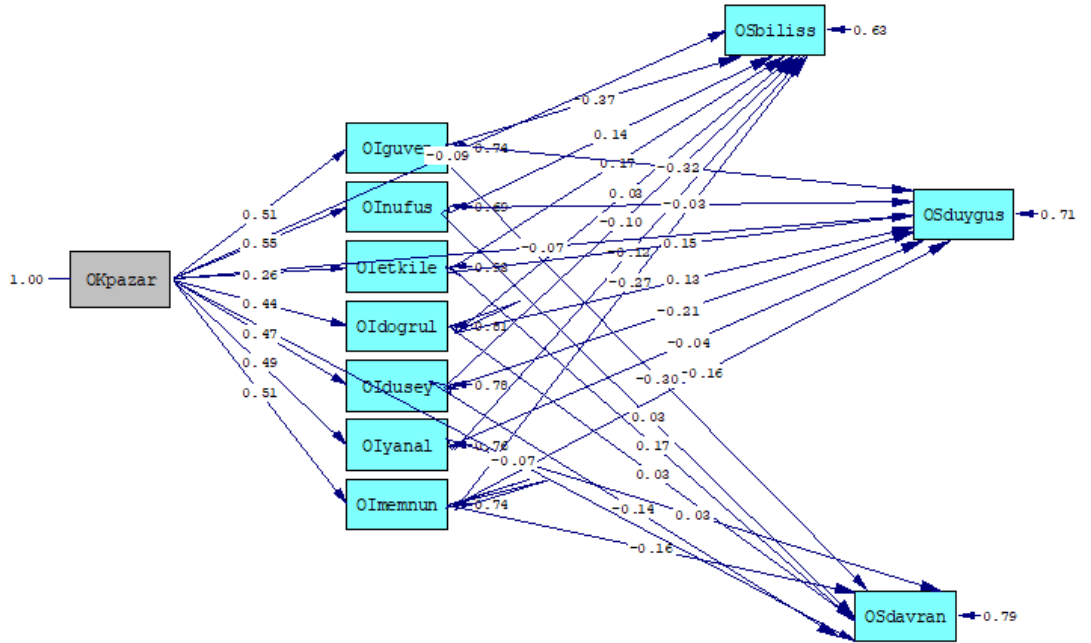
	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,28	0,000	0,96	0,95	0,91	0,057
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 29 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,057 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye

uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve pazar örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin alt boyutlarının aracılık rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 19'da gösterilmektedir.

Şekil 19: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Modeli



H4i1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde güven ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,37 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,19 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4i1 hipotezi desteklenmektedir.

H4i2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,55 ve iletişimde nüfuz ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde nüfuzun aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4i2 hipotezi desteklenmektedir.

H4i3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,26 ve iletişimde etkileşim isteği ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,04 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4i3 hipotezi desteklenmektedir.

H4i4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,44 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluk ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumuna etkisinde iletişimde doğruluğun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4i4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4i5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,47 ve dikey iletişim ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,05 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4i5 hipotezi desteklenmektedir.

H4i6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,49 ve yatay iletişim ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, yatay iletişimin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,06 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4i6 hipotezi desteklenmektedir.

H4i7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,09 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde memnuniyet ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,27 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,14 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4i7 hipotezi desteklenmektedir.

H4j1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde güven ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,32 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,16 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4j1 hipotezi desteklenmektedir.

H4j2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,55 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4j2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4j3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim isteği arasındaki yol katsayısı 0,26 ve iletişimde etkileşim isteği ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,15 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm

üzerindeki etkisi 0,04 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4j3 hipotezi desteklenmektedir.

H4j4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,44 ve iletişimde doğruluk ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,13 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde doğruluğun aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,06 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4j4 hipotezi desteklenmektedir.

H4j5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,47 ve dikey iletişim ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,21 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,10 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4j5 hipotezi desteklenmektedir.

H4j6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,49 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile duygusal sinizm arasındaki

yol katsayısı -0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4j6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4j7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde memnuniyet ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4j7 hipotezi desteklenmektedir.

H4k1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde güven arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde güven ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,30 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde güvenin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,15 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4k1 hipotezi desteklenmektedir.

H4k2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamli değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde nüfuz arasındaki yol katsayısı 0,55 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde nüfuz ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracı rolünün olmadığı söylenebilir. Bu durumda H4k2 hipotezi desteklenmemektedir.

H4k3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim işteğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde etkileşim işteği arasındaki yol katsayısı 0,26 ve iletişimde etkileşim işteği ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,17 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde etkileşim işteğinin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi 0,04 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4k3 hipotezi desteklenmektedir.

H4k4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde doğruluk arasındaki yol katsayısı 0,44 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iletişimde doğruluk ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamli değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracı rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H4k4 hipotezi desteklenmemektedir.

H4k5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile dikey iletişim arasındaki yol katsayısı 0,47 ve dikey iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, dikey iletişimin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,07 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4k5 hipotezi desteklenmektedir.

H4k6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile yatay iletişim arasındaki yol katsayısı 0,49 ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak yatay iletişim ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H4k6 hipotezi desteklenmemektedir.

H4k7: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,07 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pazar örgüt kültürü ile iletişimde memnuniyet arasındaki yol katsayısı 0,51 ve iletişimde memnuniyet ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm

üzerindeki etkisi -0,08 olarak saptanmıştır. Bu durumda H4k7 hipotezi desteklenmektedir.

5.5.5.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiştir.

H5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Hipotez 5 alt hipotezleri ile birlikte değerlendirilmiştir.

5.5.5.5.1. Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları adhokrasi örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 30’da verilmektedir.

Tablo 30: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyum Uyum İndeksleri

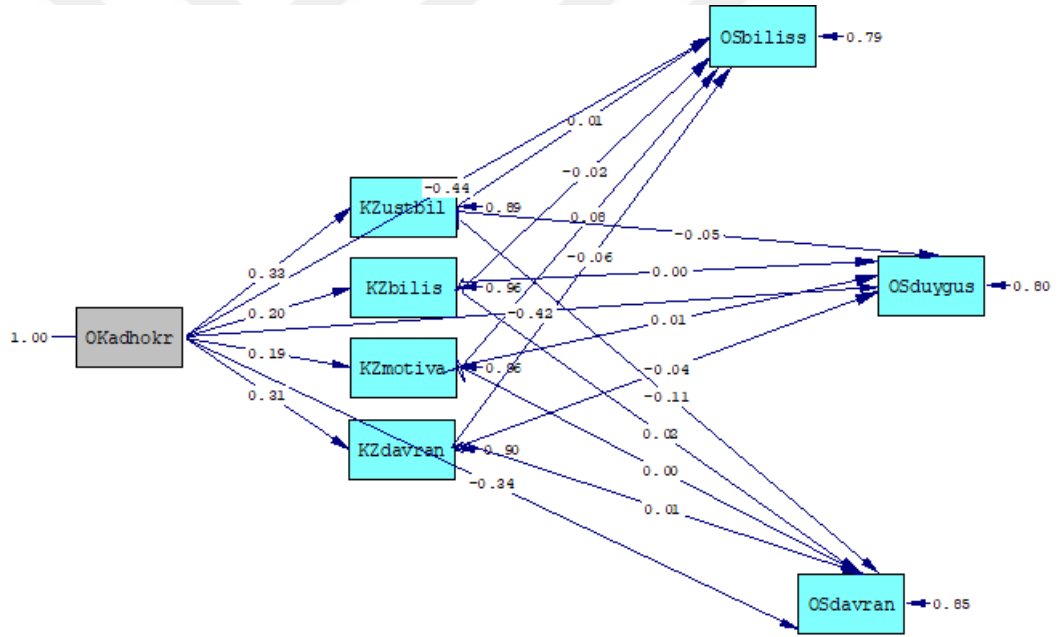
	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,32	0,000	0,93	0,91	0,92	0,056
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 30 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum

gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,056 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve adhokrasi örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde kültürel zekânın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 20’de gösterilmektedir.

Şekil 20: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H5a: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak saptanmıştır ve

istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5a hipotezi desteklenmemektedir.

H5b: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,20 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5b hipotezi desteklenmemektedir.

H5c: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 ve motivasyonel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,08 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi 0,02 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5c hipotezi desteklenmektedir.

H5d: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,31 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5d hipotezi desteklenmemektedir.

H5a1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,42 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,33 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5a1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5a2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,42 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,20 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ve bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel

olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5a2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5a3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,42 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5a3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5a4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,42 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,31 olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5a4 hipotezi desteklenmemektedir.

H5b1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,34$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,33$ ve üst bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,11$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisi $-0,04$ olarak tespit edilmiştir. Bu durumda H5b1 hipotezi desteklenmektedir.

H5b2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,34$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,20$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $0,02$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5b2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5b3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,34$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,19$ olarak tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır

ancak motivasyonel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5b3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5b4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,34 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,31 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5b4 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.5.2. Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları klan örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 31’de verilmektedir.

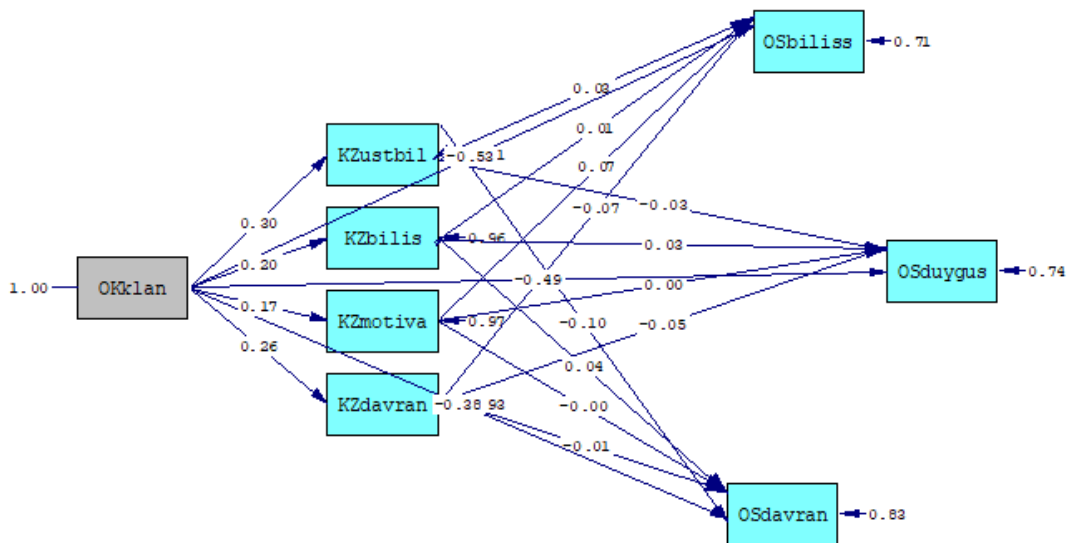
Tablo 31: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,82	0,000	0,94	0,93	0,94	0,037
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 30 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,037 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir.. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve klan örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde kültürel zekânın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 21'de gösterilmektedir.

Şekil 21: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H5c1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,53$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,30$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $0,03$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5c1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5c2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,53$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,20$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $0,01$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5c2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5c3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,53$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,17$ ve motivasyonel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $0,07$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, motivasyonel

kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi 0,01 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5c3 hipotezi desteklenmektedir.

H5c4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,53 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,26 ve davranışsal kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,07 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi 0,02 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5c4 hipotezi desteklenmektedir.

H5d1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5d1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5d2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,20 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5d2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5d3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,17 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5d3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5d4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,26 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5d4 hipotezi desteklenmemektedir.

H5e1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,38 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 ve üst bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisi 0,03 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5e1 hipotezi desteklenmektedir.

H5e2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,38 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,20 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5e2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5e3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,38 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,17 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve

istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5e3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5e4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,38 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,26 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5e4 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.5.3. Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları hiyerarşi örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 32’de verilmektedir.

Tablo 32: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyum Uyum İndeksleri

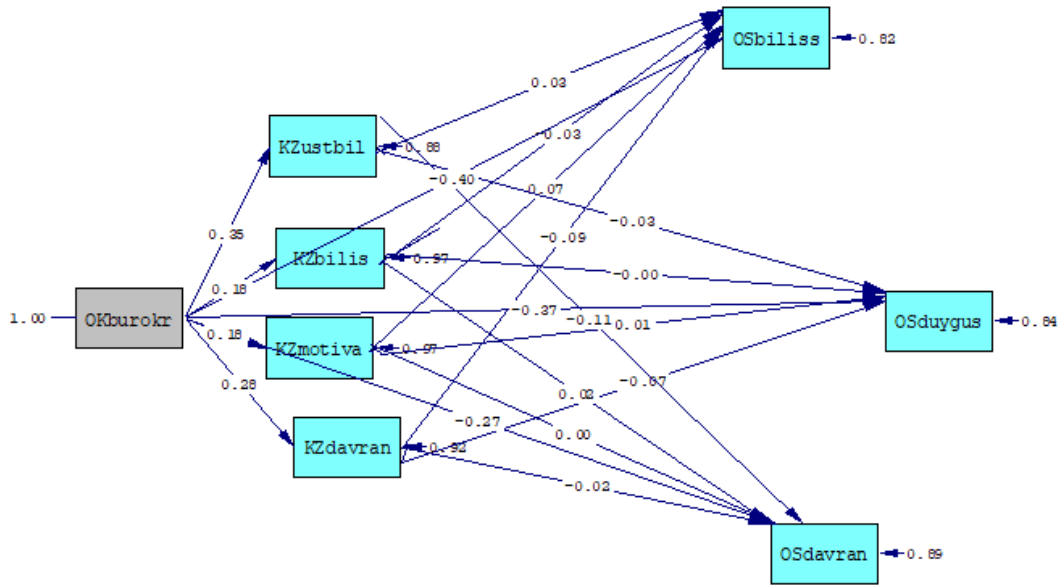
	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,75	0,000	0,98	0,92	0,91	0,063
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 32 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI,

GFI ve NFI değerinin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,063 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir.. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve hiyerarşi örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde kültürel zekânın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 22'de gösterilmektedir.

Şekil 22: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H5f1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,40 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve

istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5f1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5f2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,40 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5f2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5f3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,40 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,18 ve motivasyonel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,07 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi 0,01 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5f3 hipotezi desteklenmektedir.

H5f4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,40 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,28 ve davranışsal kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi -0,03 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5f4 hipotezi desteklenmektedir.

H5g1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5g1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5g2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel

olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5g2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5g3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5g3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5g4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,28 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,07 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5g4 hipotezi desteklenmemektedir.

H5h1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,27 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,35 ve üst bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisi -0,04 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5h1 hipotezi desteklenmektedir.

H5h2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,27 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5h2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5h3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,27 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,18 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır

ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5h3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5h4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,27 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,28 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak davranışsal kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5h4 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.5.4. Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları pazar örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 33’de verilmektedir.

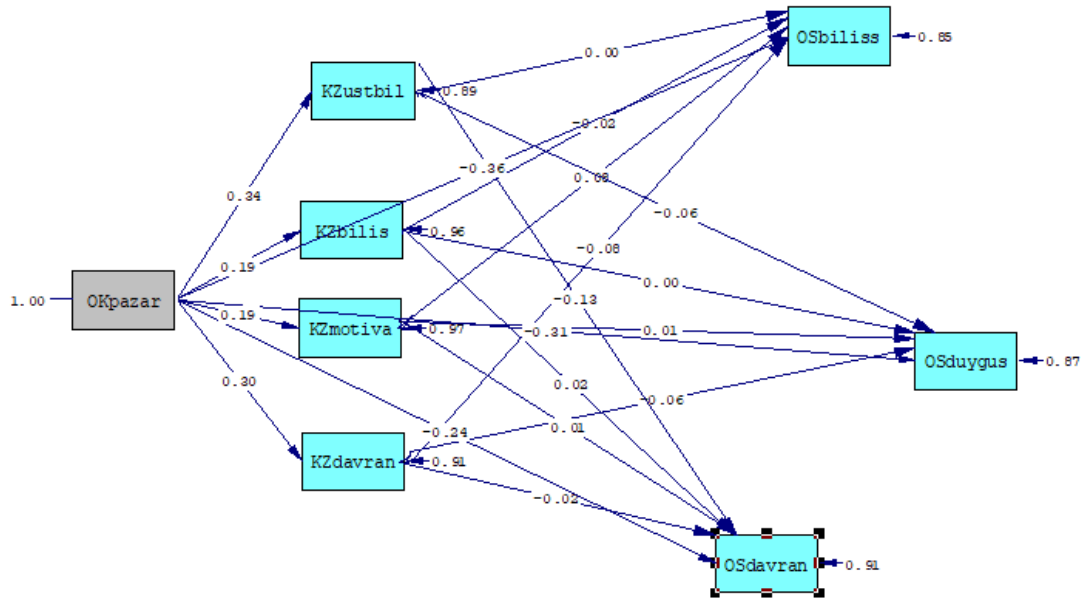
Tablo 33: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyum Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,27	0,000	0,97	0,92	0,94	0,066
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 33 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,066 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir.. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1e).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve pazar örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde kültürel zekânın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 23'de gösterilmektedir.

Şekil 23: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H5i1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,36 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı

0,34 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,00 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5i1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5i2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,36 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5i2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5i3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,36 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 ve motivasyonel kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,08 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi 0,02 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5i3 hipotezi desteklenmektedir.

H5i4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,36$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,30$ ve davranışsal kültürel zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,08$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi $-0,02$ olarak bulunmuştur. Bu durumda H5i4 hipotezi desteklenmektedir.

H5j1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,31$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,34$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,06$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5j1 hipotezi desteklenmemektedir.

H5j2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,31$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı $0,19$ tespit edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $0,00$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu

üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5j2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5j3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,31 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5j3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5j4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,31 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak üst bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5j4 hipotezi desteklenmemektedir.

H5h1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamalıdır. Pazar örgüt kültürü ile üst bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,34 ve üst bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,13 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Buna göre, üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisi -0,04 olarak bulunmuştur. Bu durumda H5h1 hipotezi desteklenmektedir.

H5h2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Çalışanların algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Pazar örgüt kültürü ile bilişsel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır ancak bilişsel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5h2 hipotezi desteklenmemektedir.

H5h3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Pazar örgüt kültürü ile motivasyonel kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,19 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır ancak motivasyonel kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,01 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5h3 hipotezi desteklenmemektedir.

H5h4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile davranışsal kültürel zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır davranışsal kültürel zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,02 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H5h4 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.6. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırmanın altıncı hipotezi kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiştir.

H6: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Hipotez 6 alt hipotezleri ile birlikte değerlendirilmiştir.

5.5.5.6.1. Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları adhokrasi örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2 /sd, CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 34’de verilmektedir.

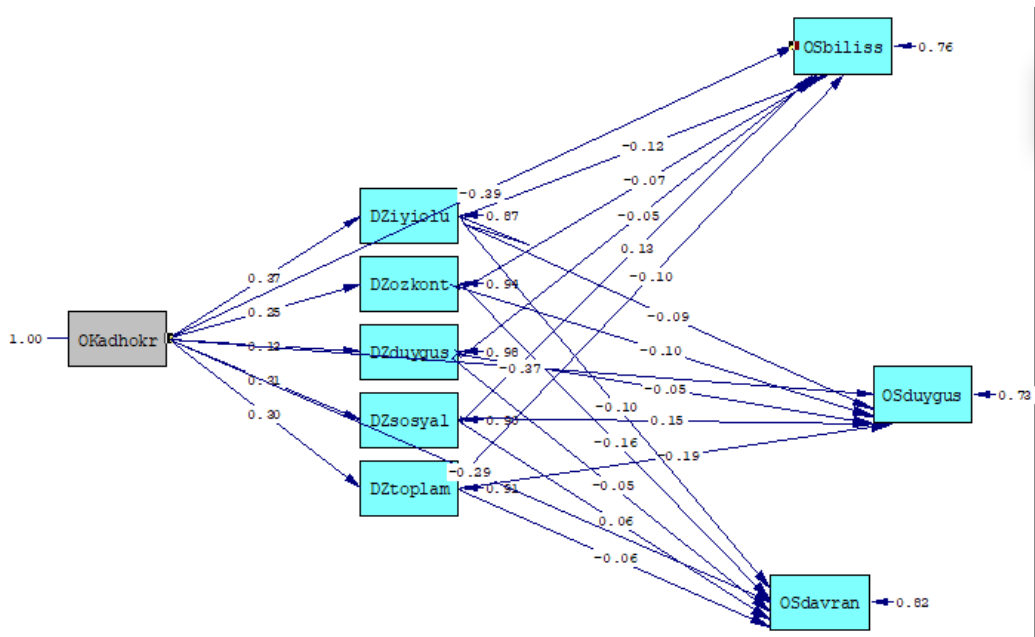
Tablo 34: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	3,77	0,000	0,90	0,91	0,94	0,059
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 34 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90'nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,059 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1f).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve adhokrasi örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 24'de gösterilmektedir.

Şekil 24: Adhokrasi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H6a: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,39 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,37 ve iyi oluş ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6a hipotezi desteklenmektedir.

H6b: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,39 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,25 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak öz kontrol ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,07 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H6b hipotezi desteklenmemektedir.

H6c: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,39 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,13 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak duygusallık ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki

etkisinde duygusallığın düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H6c hipotezi desteklenmemektedir.

H6d: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,39 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,31 ve sosyallik ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,13 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6d hipotezi desteklenmektedir.

H6e: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,39 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 ve toplam duygusal zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6e hipotezi desteklenmektedir.

H6a1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,37 ve iyi oluş ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve

istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6a1 hipotezi desteklenmektedir.

H6a2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,25 ve öz kontrol ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6a2 hipotezi desteklenmektedir.

H6a3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,13 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak duygusallık ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6a3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6a4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamalıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,31 ve sosyallik ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,15 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Buna göre, sosyalliğin düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,05 olarak bulunmuştur. Bu durumda H6a4 hipotezi desteklenmektedir.

H6a5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,37 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 ve toplam duygusal zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,19 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,06 bulunmuştur. Bu durumda H6a5 hipotezi desteklenmektedir.

H6b1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,29 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,37 ve iyi oluş ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,10 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6b1 hipotezi desteklenmektedir.

H6b2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,29$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı $0,25$ ve öz kontrol ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,16$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi $-0,04$ bulunmuştur. Bu durumda H6b2 hipotezi desteklenmektedir.

H6b3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,29$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı $0,13$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak duygusallık ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,05$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumunun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6b3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6b4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,29$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı $0,31$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak sosyallik ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı $0,06$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm

tutumun üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6b4 hipotezi desteklenmemektedir.

H6b5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı adhokrasi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,29 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Adhokrasi örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak toplam duygusal zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6b5 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.6.2. Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları klan örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 35’de verilmektedir.

Tablo 35: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

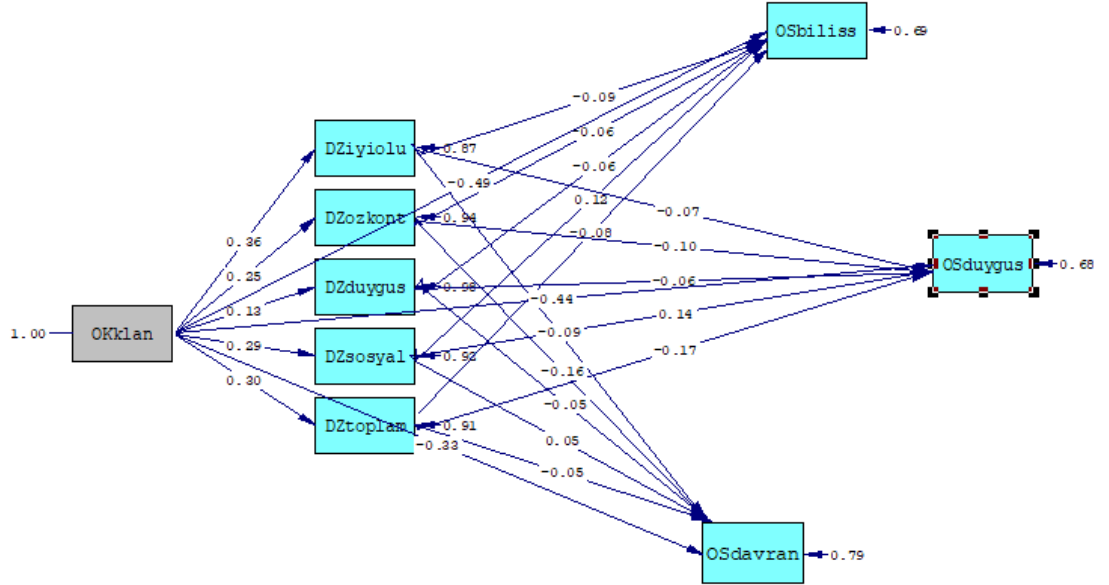
	χ^2/sd	p	CFI	GFI	NFI	RMSEA
Model	364	0,000	0,93	0,91	0,93	0,044
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 35 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum

gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,044 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1f).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve klan örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 25’de gösterilmektedir.

Şekil 25: Klan Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H6c1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,36 ve iyi oluş ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6c1 hipotezi desteklenmektedir.

H6c2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,25 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak öz kontrol ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumun üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6c2 hipotezi desteklenmemektedir.

H6c3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,13 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak duygusallık ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6c3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6c4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,49 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,29 ve sosyallik ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6c4 hipotezi desteklenmektedir.

H6c5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,49$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı $0,30$ ve toplam duygusal zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,08$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, toplam duygusal zekânın aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi $-0,02$ bulunmuştur. Bu durumda H6c5 hipotezi desteklenmektedir.

H6d1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,44$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı $0,36$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak iyi oluş ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,07$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumunun üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6d1 hipotezi desteklenmemektedir.

H6d2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,44$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı $0,25$ ve öz kontrol ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,10$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün aracı rolü dikkate alındığında

klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6d2 hipotezi desteklenmektedir.

H6d3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,13 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak duygusallık ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,06 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6d3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6d4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,29 ve iyi oluş sosyallik ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,14 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6d4 hipotezi desteklenmektedir.

H6d5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,44 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30

ve toplam duygusal zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,17 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, toplam duygusal zekânın aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,05 bulunmuştur. Bu durumda H6d5 hipotezi desteklenmektedir.

H6e1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,36 ve iyi oluş ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6e1 hipotezi desteklenmektedir.

H6e2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,25 ve öz kontrol ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,16 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün aracı rolü dikkate alındığında klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6e2 hipotezi desteklenmektedir.

H6e3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamalıdır. Klan örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,13 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır ancak duygusallık ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6e3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6e4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Klan örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,29 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak sosyallik ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6e4 hipotezi desteklenmemektedir.

H6e5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı klan örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Klan örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,30 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak toplam duygusal zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6e5 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.6.3. Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları hiyerarşi örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolünü incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 36’da verilmektedir.

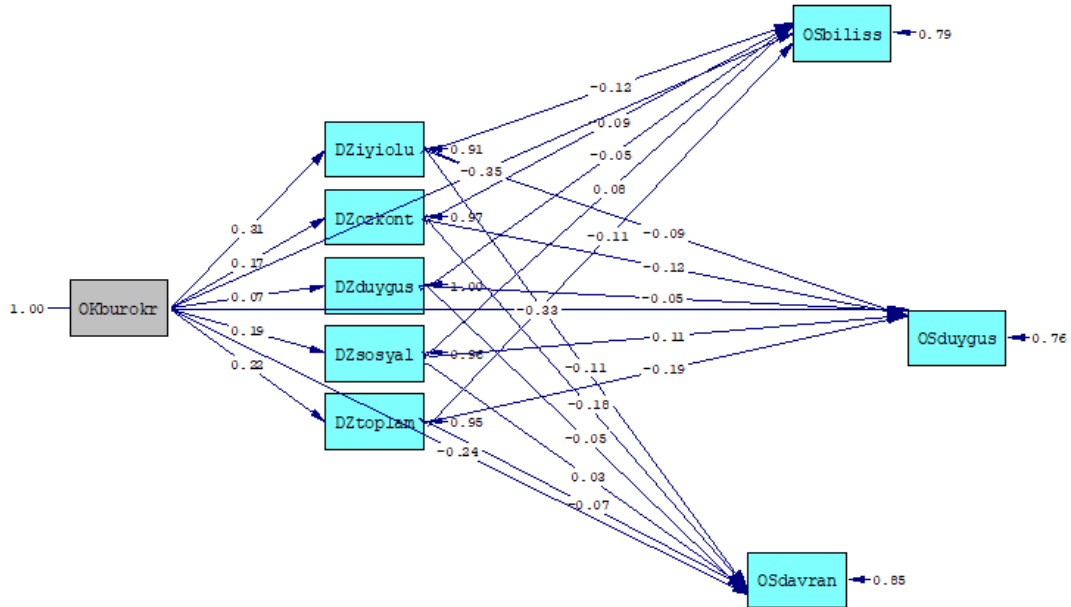
Tablo 36: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	p	FI	C	FI	G	FI	N	MSEA	R
Model	3,0 9	0 ,000	0,97	0,99	0,91	0,92	0,92	0,92	0,066	0,99
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$		0,90	$\geq$	0,90	$\geq$	0,90	$\geq$	0,080	$\leq$

Tablo 36 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,066 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1f).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve hiyerarşi örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 26’da gösterilmektedir.

Şekil 26: Hiyerarşi Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H6f1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,31 ve iyi oluş ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6f1 hipotezi desteklenmektedir.

H6f2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,17 ve öz

kontrol ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,02 bulunmuştur. Bu durumda H6f2 hipotezi desteklenmektedir.

H6f3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,07 ve duygusallık ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6f3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6f4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile sosyallık arasındaki yol katsayısı 0,19 ve sosyallık ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı 0,08 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi 0,02 bulunmuştur. Bu durumda H6f4 hipotezi desteklenmektedir.

H6f5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,35 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak

anlamalıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,22 ve toplam duygusal zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Buna göre, toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,02 bulunmuştur. Bu durumda H6f5 hipotezi desteklenmektedir.

H6g1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,31 ve iyi oluş ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,09 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6g1 hipotezi desteklenmektedir.

H6g2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamalıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,17 ve öz kontrol ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,02 bulunmuştur. Bu durumda H6g2 hipotezi desteklenmektedir.

H6g3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,07 ve duygusallık ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır ve istatistiksel anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6g3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6g4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,19 ve sosyallik ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal üzerindeki etkisi 0,02 bulunmuştur. Bu durumda H6g4 hipotezi desteklenmektedir.

H6g5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,33 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,22 ve toplam duygusal zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,19 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, toplam duygusal

zekânın düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal üzerindeki etkisi -0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6g5 hipotezi desteklenmektedir.

H6h1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,31 ve iyi oluş ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6h1 hipotezi desteklenmektedir.

H6h2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,17 ve öz kontrol ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,18 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6h2 hipotezi desteklenmektedir.

H6h3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,07 ve duygusallık ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,05 olarak saptanmıştır

ve istatistiksel anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6h3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6h4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,19 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak sosyallik ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,03 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6h4 hipotezi desteklenmemektedir.

H6h5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi örgüt kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,24 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak toplam duygusal zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,07 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde toplam duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6h5 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.5.6.4. Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları pazar örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolünü

incelemek için yol analizi yöntemi ile modelleme yapılmıştır. Modelin veriye uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd , CFI, GFI, NFI ve RMSEA değerleri incelenmiş ve bu değerler Tablo 37’de verilmektedir.

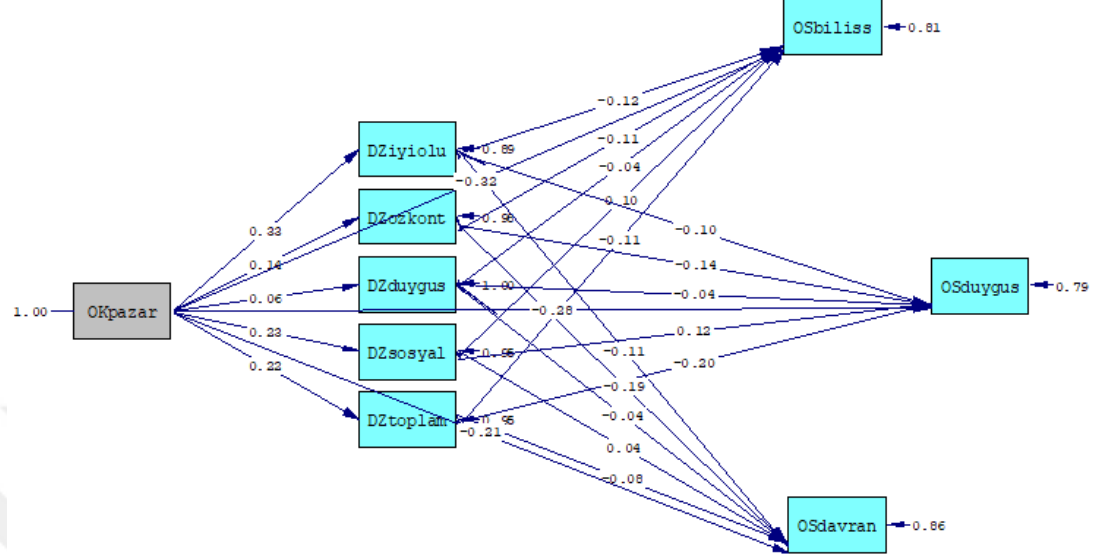
Tablo 37: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Analizi Model Veri Uyumu Uyum İndeksleri

	χ^2/sd	P	FI	C	FI	G	FI	N	MSEA	R
Model	,88	3	,000	0,97	0,	,91	0	,92	0,066	0,
Önerilen Değer	$\chi^2/df \leq 3$			$\geq 0,90$		$\geq 0,90$		$\geq 0,90$		$\leq 0,080$

Tablo 37 incelendiğinde χ^2/sd değerinin 3 ile 5 arasında olduğu görülmektedir ve buna göre modelin veriye iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CFI, GFI ve NFI değerinin 0,90’nın üzerinde olması modelin veriye çok iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir. RMSEA indeksi açısından değerlendirildiğinde ise bu indeksin model için 0,066 olduğu saptanmıştır ve bu indekse göre modelin veriye uyum sağladığı söylenebilir.. Ayrıca yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ilişkin yol diyagramı ekte verilmektedir (EK 1f).

İncelenen modele ait yol diyagramı ve pazar örgüt kültürünün örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın alt boyutlarının düzenleyici rolüne ilişkin yönelik yol kat sayıları Şekil 27’de gösterilmektedir.

Şekil 27: Pazar Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolüne İlişkin Yol Modeli



H6i1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,32 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,33 ve iyi oluş ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6i1 hipotezi desteklenmektedir.

H6i2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,32 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,14 ve öz kontrol ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı -0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi -0,02 bulunmuştur. Bu durumda H6i2 hipotezi desteklenmektedir.

H6i3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,32$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı $0,06$ ve duygusallık ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,04$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6i3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6i4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,32$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile sosyallık arasındaki yol katsayısı $0,23$ ve sosyallık ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $0,10$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi $0,02$ bulunmuştur. Bu durumda H6i4 hipotezi desteklenmektedir.

H6i5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile bilişsel sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,32$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı $0,22$ ve toplam duygusal zekâ ile bilişsel sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,11$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi $-0,02$ bulunmuştur. Bu durumda H6i5 hipotezi desteklenmektedir.

H6j1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,28$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı $0,33$ ve iyi oluş ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,10$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi $-0,03$ bulunmuştur. Bu durumda H6j1 hipotezi desteklenmektedir.

H6j2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,28$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı $0,14$ ve öz kontrol ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,14$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi $-0,02$ bulunmuştur. Bu durumda H6j2 hipotezi desteklenmektedir.

H6j3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı $-0,28$ tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı $0,06$ ve duygusallık ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı $-0,04$ olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün duygusal

sinizm tutumun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6j3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6j4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,28 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,23 ve sosyallik ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,12 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, sosyalliğin düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi 0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6j4 hipotezi desteklenmektedir.

H6j5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar kültürü ile duygusal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,28 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,22 ve toplam duygusal zekâ ile duygusal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,20 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi -0,04 bulunmuştur. Bu durumda H6j5 hipotezi desteklenmektedir.

H6h1: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iyi oluşun düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi pazar kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,21 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile iyi oluş arasındaki yol katsayısı 0,33 ve iyi oluş ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,11 olarak saptanmıştır ve istatistiksel

olarak anlamlıdır. Buna göre, iyi oluşun düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,04 olarak bulunmuştur. Bu durumda H6h1 hipotezi desteklenmektedir.

H6h2: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi pazar kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,21 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile öz kontrol arasındaki yol katsayısı 0,14 ve öz kontrol ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,19 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, öz kontrolün düzenleyici rolü dikkate alındığında pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi -0,03 bulunmuştur. Bu durumda H6h2 hipotezi desteklenmektedir.

H6h3: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi pazar kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,21 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile duygusallık arasındaki yol katsayısı 0,06 ve duygusallık ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumunun üzerindeki etkisinde duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6h3 hipotezi desteklenmemektedir.

H6h4: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi pazar kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,21 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile sosyallik arasındaki yol katsayısı 0,23 tespit

edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak sosyallik ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı 0,04 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde sosyalliğin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6h4 hipotezi desteklenmemektedir.

H6h5: Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumu üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanlarının algıladığı hiyerarşi pazar kültürü ile davranışsal sinizm tutumu arasındaki yol katsayısı -0,21 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar örgüt kültürü ile toplam duygusal zekâ arasındaki yol katsayısı 0,22 tespit edilmiştir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ancak toplam duygusal zekâ ile davranışsal sinizm arasındaki yol katsayısı -0,08 olarak saptanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm tutumun üzerindeki etkisinde toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu durumda H6h5 hipotezi desteklenmemektedir.

5.5.6. BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolünün belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada altı temel hipotez alt hipotezleri bağlamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın birinci alt hipotezleri kapsamında; örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarından–adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, klan kültürünün ise bilişsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bu noktada klan kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrası ve pazar kültürünün duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Hiyerarşi ve klan kültürünün ise duygusal sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Hiyerarşi kültürü duygusal sinizmi negatif yönde ve

zayıf bir düzeyde etkilerken, klan kültürü duygusal sinizmi negatif yönde ve orta düzeyde etkilemektedir. Bu noktada hiyerarşi ve klan kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, klan kültürünün ise davranışsal sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ve zayıf bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda klan kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın ikinci alt hipotezleri kapsamında; örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel iletişim alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, klan, hiyerarşi ve pazar kültürünün ise iletişimde güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi ve pazar kültürü iletişimde güven üzerinde pozitif yönde ve zayıf bir etkiye sahipken, klan kültürü iletişimde güven üzerinde pozitif yönde ve orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu noktada klan, hiyerarşi ve pazar kültürü algısı arttıkça iletişimde güvenin arttığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi, hiyerarşi, klan ve pazar kültürünün iletişimde nüfuz üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Adhokrasi, hiyerarşi, pazar ve klan kültürü iletişimde nüfuz üzerinde pozitif yönde ve zayıf bir etkiye sahiptir. Bu noktada adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürü algısı arttıkça iletişimde nüfuzun arttığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, adhokrasi, klan ve pazar kültürünün ise iletişimde etkileşim isteği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi ve pazar kültürü iletişimde etkileşim isteği üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahipken, klan kültürü iletişimde etkileşim isteği üzerinde negatif yönde zayıf bir etkiye sahiptir. Bu noktada adhokrasi ve pazar kültürü algısı arttıkça iletişimde etkileşim isteğinin arttığını, klan kültürü algısı arttıkça iletişimde etkileşim isteğinin azaldığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, klan ve pazar kültürünün ise iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Klan ve pazar kültürü iletişimde doğruluk

üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda klan ve pazar kültürü algısı arttıkça iletişimde doğruluğun arttığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, adhokrasi, klan ve pazar kültürünün ise dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Adhokrasi ve pazar kültürü dikey iletişim üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahipken, klan kültürü dikey iletişim üzerinde pozitif yönde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu noktada adhokrasi, pazar ve klan kültürü algısı arttıkça dikey iletişimin arttığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, adhokrasi, klan ve pazar kültürünün ise yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Adhokrasi ve pazar kültürü yatay iletişim üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahipken, klan kültürü yatay iletişim üzerinde pozitif yönde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda adhokrasi, klan ve pazar kültürü algısı arttıkça yatay iletişimin arttığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün iletişimde memnuniyet üzerindeki anlamlı bir etkisinin olmadığı, klan ve pazar kültürünün ise iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Pazar kültürü iletişimde memnuniyet üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahipken, klan kültürü iletişimde doğruluk üzerinde pozitif yönde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu noktada pazar ve klan kültürü algısı arttıkça iletişimde doğruluğun arttığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın üçüncü alt hipotezleri kapsamında; örgütsel iletişim alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel iletişim alt boyutlarından iletişimde doğruluğun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, iletişimde güvenin, iletişimde nüfuzun, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin, yatay iletişimin ve iletişimde memnuniyetin ise bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dikey iletişim, yatay iletişim ve iletişimde memnuniyet bilişsel sinizm üzerinde negatif yönde ve zayıf bir etkiye sahipken, iletişimde güven bilişsel sinizm üzerinde negatif yönde ve orta düzeyde bir etkiye sahiptir. İletişimde nüfuz ve iletişimde etkileşim isteği ise bilişsel sinizm üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahiptir. Bu noktada dikey iletişim, yatay iletişim, iletişimde memnuniyet ve iletişimde güven arttıkça bilişsel

sinizm azalmakta, iletişimde nüfuz ve iletişimde etkileşim isteği arttıkça ise bilişsel sinizm artmaktadır. Örgütsel iletişim alt boyutlarından iletişimde nüfuzun ve yatay iletişimin duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, iletişimde güvenin, dikey iletişimin, iletişimde memnuniyetin, iletişimde etkileşim isteğinin ve iletişimde doğruluğun duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dikey iletişim ve iletişimde memnuniyet duygusal sinizm üzerinde negatif yönde zayıf bir etkiye sahipken, iletişimde güven bilişsel sinizm üzerinde negatif yönde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. İletişimde etkileşim isteği ve iletişimde doğruluk ise duygusal sinizm üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda iletişimde güven, dikey iletişim ve iletişimde memnuniyet arttıkça duygusal sinizm azalmakta, iletişimde etkileşim isteği ve iletişimde doğruluk arttıkça ise bilişsel sinizm artmaktadır. Örgütsel iletişim alt boyutlarından iletişimde nüfuz, iletişimde doğruluk ve yatay iletişimin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı; iletişimde güvenin, dikey iletişimin, iletişimde memnuniyetin ve iletişimde etkileşim isteğinin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dikey iletişim ve iletişimde memnuniyet davranışsal sinizm üzerinde negatif yönde zayıf bir etkiye sahipken, iletişimde güven davranışsal sinizm üzerinde negatif yönde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. İletişimde etkileşim isteği ise davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde zayıf bir etkiye sahiptir. Bu noktada iletişimde güven, dikey iletişim ve iletişimde memnuniyet arttıkça davranışsal sinizm azalmakta, iletişimde etkileşim isteği arttıkça ise davranışsal sinizm artmaktadır.

Araştırmanın dördüncü alt hipotezleri kapsamında; örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim alt boyutlarının aracı rolü incelenmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarının bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki

etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde nüfuzun aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; dikey iletişimin adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yatay iletişimin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde etkileşim isteğinin adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü

incelenmiş; iletişimde doğruluğun adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; dikey iletişimin adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde memnuniyetin adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde etkileşim isteğinin adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm

üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; dikey iletişimin adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde memnuniyetin adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde nüfuzun aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde etkileşim isteğinin klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; dikey iletişimin klan örgüt

kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yatay iletişimin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde memnuniyetin klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde etkileşim isteğinin klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde doğruluğun aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; dikey iletişimin klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün duygusal

sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; iletişimde memnuniyetin klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; klan örgüt

kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde nüfuzun aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yatay iletişimin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki

etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde doğruluğun aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin

aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; pazar

örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde nüfuzun aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yatay iletişimin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin

aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde nüfuzun pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde doğruluğun aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde güvenin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun aracılık rolü

incelenmiş; iletişimde nüfuzun pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde etkileşim isteğinin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun aracılık rolü incelenmiş; iletişimde doğruluğun pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde dikey iletişimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dikey iletişimin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde yatay iletişimin aracılık rolü incelenmiş; yatay iletişimin pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü incelenmiş; pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde memnuniyetin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iletişimde memnuniyetin aracılık rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın beşinci alt hipotezleri kapsamında; örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisinde kültürel zekâ alt boyutlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel

zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; motivasyonel kültürel zekânın adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın ise adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel kültürel zekânın adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmi artmaktadır. Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın ise klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel,

bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel kültürel zekânın klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; motivasyon kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm artmakta, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm azalmaktadır. Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın ise hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel kültürel zekânın hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki

etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; motivasyon kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm artmakta, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm azalmaktadır. Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın ise pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; üst bilişsel kültürel zekânın pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın altıncı alt hipotezleri kapsamında; örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisinde duygusal zekâ alt boyutlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, sosyallik ve toplam duygusal zekânın adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm artmaktadır. Öz kontrol ve duygusallığın ise adhokrasi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın adhokrasi örgüt kültürünün duygusal

sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizm azaldığı tespit edilirken, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Duygusallığın ise adhokrasi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş ve öz kontrolün adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile adhokrasi örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın ise adhokrasi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, sosyallik ve toplam duygusal zekânın klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığı tespit edilirken, sosyalliğin düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Öz kontrol ve duygusallığın ise klan örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığı tespit edilirken, sosyalliğin düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. İyi oluş ve duygusallığın ise klan örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde

düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş ve öz kontrolün klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile klan örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığı tespit edilmiştir. Duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın ise klan örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığı tespit edilirken, sosyalliğin düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Duygusallığın ise hiyerarşi örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığı tespit edilirken, sosyalliğin düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Duygusallığın ise hiyerarşi örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş ve öz kontrolün hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile hiyerarşi örgüt kültürü algısı

arttıkça davranışsal sinizmin azaldığı tespit edilmiştir. Duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın ise hiyerarşi örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın pazar örgüt kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığı tespit edilirken, sosyalliğin düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Duygusallığın ise pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin azaldığı tespit edilirken, sosyalliğin düzenleyici rolü ile Pazar örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal sinizmin arttığını söylemek mümkündür. Duygusallığın ise pazar örgüt kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; iyi oluş ve öz kontrolün pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile Pazar örgüt kültürü algısı arttıkça davranışsal sinizmin azaldığı tespit edilmiştir. Duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın ise pazar örgüt kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algıları doğrultusunda; adhokrasi ve pazar kültürünün örgütsel sinizmin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürünün kendiliğinden gelişen

bir örgüt yapısını desteklemesi, örgüt üyelerini risk almaya yönlendirmesi, görev ve sorumlulukların geçici olduğu inancı ve sürekli yeni ürün geliştirmenin teşvik edilmesi, otel işletmeleri çalışanlarının ise bireysel risk almaktan kaçınması, görev ve sorumluluklarının sınırını kesin çizgilerle bilmek istemesi ve örgütsel yapının süreklilik göstermesini istemesi adhokrasi kültürünün örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olamamasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Pazar kültürü ise örgütün daha çok dış çevresine yönelen, örgütün temel görevliliğinin karlılığı arttırmak olduğuna inanan ve liderlerin emredici bir şekilde örgüt üyelerine verimliliğin ve karlılığının artırılması yönünde söylemlerde bulunduğu bir örgüt tipini ifade etmektedir. Otel işletmeleri de her işletme gibi karlılığı hedefleyen, dış çevresine odaklanan fakat bunun yanında iç çevresine de önem veren işletmelerdir. Ayrıca otel işletmeleri yöneticileri genel olarak emredici değil yönlendirici söylemlerle çalışanları motive etmektedir. Bu anlatılanlar pazar kültürünün örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olamamasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Araştırma sonuçları; hiyerarşi kültürünün örgütsel sinizmin alt boyutlarından duygusal sinizm üzerinde negatif yönde ve zayıf bir etkiye sahip olduğu, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Hiyerarşi kültüründe prosedürler çalışanların ne yapacağını belirlemekte ve örgüt içerisinde resmi kurallar ve politikalar çalışanları bir arada tutmaktadır. Duygusal sinizmde ise çalışanlar örgütün tam anlamıyla dürüstlükten yoksun olduğu inancı taşımakta ve kendilerini örgütten üstün görmektedir. Hiyerarşi kültürünün kurallar ve prosedürler aracılığıyla çalışanlara örgütteki uygulamalar ve yapılacak işlerle ilgili bilgi vermesi dürüst bir çalışma sistemini temsil etmektedir. Hiyerarşi kültürünün bu özelliğinin duygusal sinizmi engellediği düşünülmektedir. Ayrıca hiyerarşi kültüründe yöneticilerin ve liderlerin baskın özellikler taşıması çalışanların kendilerini örgütten üstün görmelerini engelleyerek duygusal sinizmi azaltabilmektedir. Hiyerarşi kültüründe çalışanların yaptıkları işler belirli kural ve prosedürler ekseninde sürekli olarak kontrol edilmektedir. Bu kültürde verimlilik ve örgütün sorunsuz işlemesi önem arz etmektedir. Otel işletmeleri çalışanları ise dinamik ve esnek bir yapıda görevlerini yerine getirmektedir. Ayrıca otel işletmelerindeki operasyonel faaliyetlerden ötürü

yapılan işlerin her zaman kurallar çerçevesinde kontrol edilmesi mümkün olamamaktadır. Otel işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi ve verimliliğin üretim işletmelerindeki gibi ölçülememesi hiyerarşi kültürünün otel işletmelerinde baskın bir kültür modeli olamayacağının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu anlatılanlar hiyerarşi kültürünün bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olamamasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Çalışma sonuçları; klan kültürünün örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Klan kültüründe takım çalışmasının ve katılımın desteklemesi, biz duygusunun sıklıkla vurgulanması, örgüt içerisinde aile yapısının baskın olması ve çalışanlara önem verilmesi çalışanların örgütle ilgili olumsuz duygularının oluşmasına engel olmaktadır. Otel işletmelerinde örgüt üyelerinin yüksek bir koordinasyon içerisinde çalışması gerekmektedir. Yüksek koordinasyon ise ancak örgüt içerisinde biz duygusunun gelişmesiyle mümkün olmaktadır. Bireysellik yerine takım çalışmasını destekleyen ve böylelikle bir aile gibi faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinde ise çalışanların örgütle ilgili olumsuz duygular beslemesi mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinde klan kültürünün örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algıları doğrultusunda; hiyerarşi, pazar ve klan kültürünün iletişimde güven üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu, adhokrasi kültürünün ise iletişimde güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe emir-komuta zinciri çerçevesinde iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılması çalışanların yöneticiler tarafından iletilen mesajları doğru bir şekilde algılamasını sağlamaktadır. Pazar kültüründe kontrolün ve istikrarın göz önünde bulundurulması ve çalışanlara bu bağlamda mesajların iletilmesi iletişimde güven sağlarken, klan kültüründe ise çalışanların ihtiyaçlarının her zaman dikkate alınması ve katılımcı yönetimin teşvik edilmesi çalışanların iletişim konusunda örgüte güven duymasını kolaylaştırmaktadır. Hiyerarşi, pazar ve klan kültüründe örgüt üyeleri örgütün iletişim sistemi hakkında bilgi sahibidir. Bu durum çalışanların örgütlerine iletişim konusunda güvenmelerini sağlayan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Adhokrasi kültüründe odaklanılan bir güç olmaması ve otoritenin zayıf olması, gücün sürekli

olarak el değiştirmesi ve proje bazlı çalışılması belirli bir iletişim sisteminin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Otel işletmeleri departmanlar arasında iletişimin yoğun olduğu ve yüksek koordinasyonun gerektiği yapılardır. Örgüt kültürü otel işletmelerindeki iletişim sistemini şekillendiren ve iletişimde güven ortamını sağlayan ana etken olarak değerlendirilmektedir. Adhokratik rgtlerde belirli bir iletişim sisteminin olmayışı iletişimde güven üzerinde bir etkisinin olmamasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda adhokrasi, hiyerarşi, pazar ve klan kültürünün iletişimde nüfuz üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada bahsi geçen örgüt kültürü tiplerinin iletişim aracılığıyla insan ilişkilerini geliştirmeye yardımcı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algıları doğrultusunda; adhokrasi, pazar ve klan kültürünün iletişimde etkileşim işteği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, hiyerarşi kültürünün ise iletişimde etkileşim işteği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Adhokrasi kültüründe girişimcilik ve yeni kaynakların elde edilmesi teşvik edildiğinden çalışanlar farklı kişiilerle iletişim kurma işteği içerisine girmektedir. Pazar kültüründe ise rekabetin önemsenmesi, diğer çalışanların hareketlerinin izlenmesi ve sürekli hedeflere ulaşma işteği çalışanları diğer bireylerle iletişim kurmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda örgütlerde adhokrasi ve pazar kültürü algısı arttıkça iletişimde etkileşim işteği de artmaktadır. Klan kültüründe yöneticilerin çalışanlara yol gösterici olarak yaklaşması, örgüt içerisindeki aile yapısının varlığı ve çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakat ise iletişimde etkileşim işteğini azaltmaktadır. Çünkü klan kültüründe iletişim sistemi açık kanallar üzerinden yürütülmekte ve çalışanlar başka bireylerle iletişim kurma ihtiyaı hissetmemektedir. Hiyerarşi kültüründe ise yapılacak işlerin belirli kural ve prosedürler çerçevesinde iletilmesi ve işlerin bu çerçevede yürütülmesi hiyerarşi kültürünün iletişimde etkileşim işteği üzerinde bir etkiye sahip olmamasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda klan ve pazar kültürünün iletişimde doğruluk üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, hiyerarşi ve adhokrasi kültürünün ise iletişimde doğruluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Pazar kültürünün rekabetçi yapısı, örgütün karlılığını her şeyin üzerinde tutması ve dış çevreyle olan etkileşimi, klan kültürünün

ise ekip çalışmasını teşvik etmesi ve örgüt içerisinde biz duygusunun önemsenmesi iletişimde doğruluğu arttıran etkenler olarak değeriendirilebilir. Hiyerarşik örgütlerde belirsizliğin düşük seviyede olması ve çalışanların üst yönetimden gelen bilgileri sorgulamadan kabul etmesi, adhokratik örgütlerde ise bireyselliğin ön planda olması ve özgür hareket etmenin desteklenmesi bu örgüt tiplerinin iletişimde doğruluk üzerinde bir etkiye sahip olmamasının nedenleri olarak görülebilir. Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algıları doğrultusunda; adhokrasi, klan ve pazar kültürünün dikey iletişim üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu, hiyerarşi kültürünün ise dikey iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşik örgütlerde dikey iletişimin birinci basamağı olan mesajların yukarıdan aşağıya doğru iletilmesi kültürün temel iletişim sistemini ifade etmektedir. Ancak dikey iletişimin ikinci basamağı olan aşağıdan yukarıya doğru rapor, istek ve geri bildirimlerin iletilmesi hiyerarşik örgütlerde sıklıkla kullanılmamaktadır. Bu durum hiyerarşik örgütlerin dikey iletişim üzerinde bir etkiye sahip olmamasının nedeni olarak görülebilir. Otel işletmelerinde aşağıdan yukarıya doğru iletişim yukarıdan aşağıya doğru iletişim kadar önem arz etmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı ve departmanlar arasındaki iletişimin koordinasyonu sağlayan temel etken olması astların sürekli olarak üstlerine geri bildirim sağlamasını gerektirmektedir. Bu noktada pazar kültürünün rekabetçi, adhokrasi kültürünün girişimci ve yenilikçi, klan kültürünün ise takım çalışması özelliği bu kültür tiplerinin dikey iletişimi desteklemesinin nedeni olarak değeriendirilebilir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda adhokrasi, klan ve pazar kültürünün yatay iletişim üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu, hiyerarşi kültürünün ise yatay iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşik örgütlerde iletişimin genelde yukarıdan aşağıya doğru kurulması ancak yatay iletişimin aynı kademedeki çalışanlar ve bölümler arasındaki mesaj alışverişini desteklemesi hiyerarşi kültürünün yatay iletişim üzerinde bir etkiye sahip olmamasının nedeni olarak değeriendirilebilir. Yatay iletişim otel işletmelerinin yapısı gereği çalışanların sıklıkla başvurduğu bir iletişim şekli olarak değeriendirilmektedir. Adhokratik örgütlerde proje ekiplerinin varlığı, pazar kültürüne sahip örgütlerin sonuç ve başarı odaklı olması, klan kültürüne sahip

örgütlerin ise birliği ve bağlılığı teşvik etmesi yatay iletişimi destekleyen nedenler arasında değerlendirilebilir. Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algıları doğrultusunda; klan ve pazar kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu, hiyerarşi ve adhokrasi kültürünün ise iletişimde memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Pazar kültürünün rekabeti desteklemesi, başarı odaklı olması ve çalışanların duygusal değil profesyonelce davranması pazar kültürünün iletişimde memnuniyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmasını desteklerken, klan kültürünün bağlılık ve katılımcılık özellikleri iletişimde memnuniyeti arttıran unsurlar olarak değerlendirilebilir. Hiyerarşi kültüründe iletişimin tek taraflı yürütülmesi, adhokrasi kültüründe ise belli bir iletişim sisteminin olmayışı iletişimde memnuniyet üzerinde bir etkiye sahip olmamalarının nedeni olarak değerlendirilebilir. Otel işletmeleri yoğun rekabet içerisinde faaliyet gösteren, insan gücünün önem arz ettiği ve örgütsel motivasyon ve bağlılığın yüksek olması gereken örgütleri temsil etmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin; pazar kültürünün rekabetçi ve başarı odaklı yapısını, klan kültürünün ise katılımcı ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran yapısını örnek alması onları bir adım ileriye taşıyacaktır.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; iletişimde güvenin, iletişimde nüfuzun, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin, yatay iletişimin ve iletişimde memnuniyetin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, iletişimde doğruluğun ise bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dikey iletişim, yatay iletişim, iletişimde güven ve iletişimde memnuniyet bilişsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bir otel işletmesinde dikey iletişim ve yatay iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi örgüt üyelerinin örgütün samimiyetten uzak olduğu düşüncesini yok edebilmektedir. Çünkü örgüt içerisinde iletişim kanallarının başarılı bir şekilde işlemesi çalışanların örgütteki gelişmelerden haberdar olmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların örgütle ilgili olumsuz duygularının oluşmasını engellemektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki iletişimden memnun olan ve örgütün iletişim kanallarına güvenen örgüt üyelerinin örgütsel güven ve adalet duyguları da yüksek olmakta ve bu durum bilişsel sinizmin yok edilmesine olanak sağlamaktadır. İletişimde nüfuz ve iletişimde etkileşim isteği

bilişsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Örgüt içerisinde iletişimin çalışanların özel hayatlarına müdahale edecek şekilde kullanılması ve bu durumun bireysel çıkarlar elde etmek için yapılması örgüt üyelerinin örgüte karşı inançlarını yitirmesine sebebiyet verecektir. Nitekim çalışanlar böyle bir durum yaşadığında örgütün bütününün dürüstlükten yoksun olduğuna inanmakta ve sinik bireyler haline dönüşebilmektedir. Otel işletmelerinde iletişimin yoğun bir şekilde gerçekleşmesi, çalışanların zaman zaman kendi iç dünyalarını diğer bireylere açması ve bu durumun örgüt içerisinde kişisel çıkar elde edebilmek adına onların aleyhine kullanılması örgüt üyelerinin sinik tutumlar sergilemesine yol açabilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre iletişimde doğruluğun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin sürekli değişen ve dinamik bir çevrede faaliyet göstermesi örgüt üyelerine iletilen mesajların zaman zaman değişmesine yol açmaktadır. Bu durumda iletilen bilginin doğruluğu konusunda şüpheye düşen çalışanlar kesin bir değerlendirmeye varamamaktadır. Bu durum iletişimde doğruluğun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamasının gerekçesi olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; iletişimde güvenin, dikey iletişimin, iletişimde memnuniyetin, iletişimde etkileşim isteğinin ve iletişimde doğruluğun duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, iletişimde nüfuzun ve yatay iletişimin ise duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dikey iletişim, iletişimde güven ve iletişimde memnuniyet duygusal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bir otel işletmesinde dikey iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması hem üst yönetimin çalışanlara sağlıklı bir şekilde bilgi aktarmasını hem de çalışanların üst yönetime geri bildirim sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu durumda örgütsel iletişime güvenen örgüt üyeleri aynı zamanda iletişimden memnuniyet duyacaktır. Dolayısıyla iş tatmini ve örgüte karşı bağlılığı artan çalışanların sinik tutumlar sergilemesi olanaksız hale gelecektir. İletişimde etkileşim isteği ve iletişimde doğruluk duygusal sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Örgütlerde iletişimde etkileşim isteği zaman zaman art niyetli bir şekilde oluşmakta ve bazı olumsuz eğilimleri beraberinde getirmektedir. Ayrıca üst yönetimden iletilen bilgilerin doğruluğuna inanmayan çalışanlar örgütle ilgili olumsuz duygular beslemekte ve

örgütü çok güçlü bir şekilde eleştirmektedir. Bu durumlar çalışanların sinik tutumlar sergilemesine yol açmakta ve örgütsel uygulamalarla alay etmesine sebep olmaktadır. Yatay iletişim ve iletişimde nüfuzun duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Yatay iletişimin bölümler arasında rekabeti arttırıcı özelliği ve iletişimin zaman zaman çalışanlar üzerinde etki bırakamaması bu değişkenlerin duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olmamasının nedeni olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; iletişimde güvenin, dikey iletişimin, iletişimde memnuniyetin ve iletişimde etkileşim isteğinin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, iletişimde nüfuz, iletişimde doğruluk ve yatay iletişimin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bir otel işletmesinde dikey iletişim başarılı bir şekilde yürütülmesi üst yönetim ile çalışanlar arasında bağı sağlamaktadır. Örgütün iletişim sisteminden memnun olan çalışanlar aynı zamanda da iletişime ve dolayısıyla örgüte karşı güven hissedecektir. Bu durum örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışların oluşmasını engellemekte, örgütün sinizm ile mücadele edebilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütlerde iletişimde etkileşim isteği daha öncede belirtildiği üzere zaman zaman kişisel çıkar elde etmek için kullanılmaktadır. Bu durumda çalışanların örgüte karşı beslediği olumsuz duyguların zamanla davranışa dönüşmesine sebep olmaktadır. Örgüte karşı acımasızca eleştirilerde bulunan çalışanlar davranışlarıyla da sinik tutumunu belli etmektedir. Örgütsel iletişimin çalışanlar üzerinden herhangi bir etki bırakmaması, iletilen bilgilerin doğruluğu hakkında çalışanların kesin bir karar verememesi ve yatay iletişimin rekabetçi yapısı davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamasının nedenleri arasında gösterilebilir.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde nüfuzun, iletişimde etkileşim isteğinin, yatay iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde doğruluğun ve dikey iletişimin ise adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracı rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Hipotezin ilk bulgularında adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülürken, iletişimde güvenin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün bilişsel

sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü bilişsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Bu noktada adhokrasi kültüründe iletişimde güvenin sağlanması bilişsel sinizmi azaltan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Adhokrasi kültürüne sahip otel işletmelerinde iletişimde güven ortamının sağlanması çalışanların bilişsel sinizm tutumunu azaltarak örgüte daha fazla katkı sağlamalarına olanak sağlayacaktır. İletişimde nüfuzun aracılık rolü ile adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde artış göstermektedir. İletişimde nüfuzun bilişsel sinizmi arttırması, adhokrasi kültüründe nispeten daha serbest bir iletişim sisteminin varlığı, iletişimde nüfuzun aracılık rolü ile adhokrasi kültüründe bilişsel sinizmi arttırmaktadır. Çünkü adhokrasi kültüründe çalışanlar özgür bir iletişim sisteminde hareket etmekte ve proje bazlı işler yürütmektedir. Dolayısıyla bu kültürde çalışanlar örgüt tarafından kendilerine dayatılan bir iletişim sistemini reddetmektedir. İletişimde etkileşim isteği ile adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde artış göstermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre; adhokratik kültürlerde iletişimde etkileşim isteği bilişsel sinizmi arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi bu kültürde çalışanların yaptıkları işlere uygun bir şekilde daha özgür bir iletişim sisteminde çalışması ve iletişimde etkileşim isteğinin düşük olması bilişsel sinizmi arttıran faktörler olarak değerlendirilebilir. Yatay iletişimin adhokrasi örgüt kültürü tarafından desteklenmesi ancak yatay iletişimin bilişsel sinizmi zayıf bir düzeyde de olsa pozitif yönde etkilemesi yatay iletişimin aracı rolü ile adhokrasi kültürünün bilişsel sinizmi arttırmasına sebep olmaktadır. Otel işletmelerinde yoğun bir şekilde yatay iletişim kanallarının kullanılması da bu durumu destekler niteliktedir. İletişimde memnuniyet aracı rolü ile adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi iletişimde memnuniyet aracı rolü ile çok zayıf bir düzeyde de olsa pozitif yönde artış göstermiştir. İletişimde doğruluk ve dikey iletişim adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracılık rol üstlenmemektedir. Adhokrasi kültürünün tek başına bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ve iletişimde doğruluğun bilişsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilememesi aracılık etkisinin oluşmasına engel olmaktadır. Benzer şekilde yine

adhokrasi kültürünün tek başına bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ve dikey iletişimin bilişsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilememesi dikey iletişimin aracılık etkisinin oluşmasına engel olmaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, iletişimde doğruluğun, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güvenin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü duygusal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. İletişimde güvenin hakim olduğu örgütlerde çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı ve çalışanların kendini örgütten üstün görmesi olarak ifade edilen duygusal sinizm adhokratik örgütlerde otel iletişimde güvenin aracılık rolüyle azalabilmektedir. İletişimde etkileşim isteğinin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü duygusal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Benzer şekilde iletişimde doğruluğun aracı rolüyle adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü duygusal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Dikey iletişim ve iletişimde memnuniyetin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü duygusal sinizm üzerinde negatif yönde zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun ve yatay iletişimin aracı rolü bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güvenin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Örgütlerde iletişimde güven ortamının sağlanması çalışanların örgüte dair olumsuz davranışlarını engelleyerek davranışsal sinizmin azalmasına yardımcı olmaktadır. Otel işletmelerinde iletişimin tüm departmanlar arasında verimli bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda iletişimde güven ortamının varlığı

hem işletmenin faaliyetlerini yürütmesine yardımcı olmakta hem de çalışanların sinik tutumlar sergilemesini engellemektedir. Dikey iletişimin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. İletişimde etkileşim isteğinin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Benzer şekilde iletişimde memnuniyetin aracı rolüyle adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve adhokrasi kültürü davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde nüfuzun, iletişimde etkileşim isteğinin, yatay iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde doğruluğun ve dikey iletişimin ise adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde aracı rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Hipotezin ilk bulgularında klan kültürünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülürken, iletişimde güvenin aracı rolüyle klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü bilişsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Klan kültüründe katılımcı yönetim anlayışı, takım çalışması ve bağlılık ön plandadır. Aile olma anlayışının egemen olduğu klan kültüründe bu özellikler iletişimde güven ortamı aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu bağlamda iletişimde güvenin aracı rolüyle klan kültürü bilişsel sinizmi azaltmaktadır. Benzer şekilde yatay iletişimin aracı rolüyle klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü bilişsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Klan kültürünün takım çalışmasını ve grup içi iletişimi desteklemesi ve bu duruma paralel şekilde yatay iletişimin de örgüt içerisindeki çeşitli birimler arasında koordinasyonu sağlayıcı özelliği klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisini yatay iletişimin aracı rolüyle anlamlı hale getirmiştir. Bu bağlamda dikey yatay iletişimin aracı rolü ile klan kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizmin azaldığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürüne uygun bir şekilde iletişim sistemini tasarlayan ve güvenilir bir iletişim ortamı yaratan

örgütlerde iletişimde memnuniyetin oluşması mümkündür. Bu bağlamda iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı hale gelmiştir. İletişimde memnuniyetin aracı rolü ile klan kültürü algısı arttıkça bilişsel sinizm azalmaktadır. İletişimde etkileşim isteği ve iletişimde nüfuzun aracı rolüyle klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü bilişsel sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun ve dikey iletişimin ise aracı rolü bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, iletişimde doğruluğun, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güvenin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolüyle klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü duygusal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Örgütlerde iletişimde güven ortamının sağlanması, dikey iletişimin çift yönlü iletişime olanak sağlaması, otel işletmelerinde astlardan gelen geri bildirimlerin önem arz etmesi ve çalışanların örgütün iletişim sisteminden memnun olması örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların sinik tutumlar sergilemesini engellemektedir. İletişimde etkileşim isteği ve iletişimde doğruluğun aracı rolüyle klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü bilişsel sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun ve yatay iletişimin ise aracı rolü bulunmamaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güvenin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolüyle klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü duygusal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Bahsi geçen üç değişkenin davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olması çalışanların sinik davranışlar sergilemesini ve örgüte acımasızca eleştirmesini engellemektedir. İletişimde etkileşim isteğinin aracı rolüyle klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve klan kültürü

davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun, iletişimde doğruluğun ve yatay iletişimin ise aracı rolü bulunmamaktadır.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde nüfuzun, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin, yatay iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güven, iletişimde nüfuz, dikey iletişim, yatay iletişim ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve hiyerarşi kültürü bilişsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Hiyerarşik kültürün emir konuta düzeninde işlemesi, yapılan işlerin katı kural ve düzenlemeler çerçevesinde yürütülmesi, örgütün sınırlarının çok kesin ve katı olması ve çalışanların örgütte neyle karşılaşacağını bilmesi hiyerarşi kültürü algısının arttıkça bilişsel sinizmin azalmasının nedenleri olarak gösterilebilir. İletişimde etkileşim isteğinin aracı rolüyle hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve bilişsel sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun ise aracı rolü bulunmamaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, iletişimde doğruluğun, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güven, dikey iletişim ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve hiyerarşi kültürü duygusal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Hiyerarşi kültürü; etkili yöneticiler ve liderler vasıtasıyla örgütsel politikaların uygulanmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırmakta ve örgütü bütünleştirmektedir. Bu durumun iletişimde güvenin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile çalışanların performansını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırarak sinik tutumlar sergilemesini engellediği söylenebilir. İletişimde etkileşim isteğinin ve iletişimde doğruluğun aracı rolüyle hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve duygusal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde

iletişimde nüfuzun ise aracı rolü bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güvenin aracı rolü ile hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve hiyerarşi kültürü davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Sosyal etkileşimin en önemli unsuru olarak değerlendirilen iletişimde güven astlar ve üstler arasında iş birliğini arttırarak örgütün amaçlarına ulaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışanların örgüte karşı olumsuz davranışlar sergilemesini de engelleyen iletişimde güven hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmasını sağlamaktadır. İletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolüyle hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun, iletişimde doğruluğun ve yatay iletişimin ise aracı rolü bulunmamaktadır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde nüfuzun, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin, yatay iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güven, dikey iletişim, yatay iletişim ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve hiyerarşi kültürü bilişsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Pazar kültürünün iç kontrol ve istikrar ihtiyacını göz önünde bulunduran yapısı, örgütsel iletişimde hem yatay iletişimi hem de dikey iletişimi kullanması ve örgüt liderlerinin kararlı yapısı pazar kültürü algısının arttıkça bilişsel sinizmin azalmasının nedenleri olarak gösterilebilir. İletişimde nüfuz ve iletişimde etkileşim isteğinin aracı rolüyle pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve bilişsel sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde doğruluğun ise aracı rolü bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde

etkileşim isteğinin, iletişimde doğruluğun, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güven, dikey iletişim ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve pazar kültürü duygusal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde liderlerin kararlılığı, kazanma vurgusunu sıklıkla tekrar ederek örgüt üyelerini yönlendirmesi ve bir arada tutma çabası çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda pazar kültürünün iletişimde güven, dikey iletişim ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile duygusal sinizmi azalttığını söylemek mümkündür. İletişimde etkileşim isteğinin ve iletişimde doğruluğun aracı rolüyle pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve duygusal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun ve yatay iletişimin ise aracı rolü bulunmamaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde güvenin, iletişimde etkileşim isteğinin, dikey iletişimin ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü tespit edilmiştir. İletişimde güven ve iletişimde memnuniyetin aracı rolü ile pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve pazar kültürü davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olmuştur. Pazar kültürü özellikle yüksek verimlilik ve karlılığı hedefleyen örgütlerde baskın bir kültür tipi olarak gözlemlenmektedir. Dış çevrenin büyük önem arz ettiği pazar kültüründe örgütün dış çevreyle uyumu ancak iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılabilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda iletişimde güven ve huzur ortamı yaratabilen örgütler çalışanların örgüte dair olumsuz davranışlarını engelleyebilmektedir. İletişimde etkileşim isteğinin aracı rolüyle pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi anlamlı bir hale gelmiş ve davranışsal sinizm üzerinde pozitif yönde çok zayıf bir etkiye sahip olmuştur. Pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iletişimde nüfuzun, iletişimde doğruluğun ve yatay iletişimin ise aracı rolü bulunmamaktadır.

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışma

kapsamında örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde çok zayıf düzeyde artış göstermiştir. Bireylerin yeni kültürleri tanımak ve öğrenmek için isteğini ifade eden motivasyonel kültürel zekâ kültürel zekânın en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Çalışanlar kültürel zekâlarını geliştirebilecek ortamı bulamadığında motivasyonları azalabilmekte ve örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir. Bu durumun çalışanların bilişsel sinizm tutumlarını arttırdığını söylemek mümkündür. Adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın ise düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ alt boyutlarının düzenleyici rolü tespit edilemezken, adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi kültürü arttıkça davranışsal sinizm çok zayıf düzeyde azalmaktadır. Adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde çok zayıf düzeyde artış göstermiştir. Bu artışın nedeni olarak çalışanların uygun kültürel ortamı bulamadıklarında ve kültürel bilgilerini kullanamadıklarında motivasyonlarının azalması gösterilebilir. Bireyin kültürel bilgisini kullanmaya yönelik motivasyonun azalması bu bilgiyi davranışa dönüştürecek ortamı bulamamasıyla sonuçlanmaktadır. Klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ alt boyutlarının düzenleyici rolü tespit edilemezken, klan kültürünün

davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile klan kültürü arttıkça davranışsal sinizm çok zayıf düzeyde azalmaktadır. Klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın ise düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır. Motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde çok zayıf düzeyde artış gösterirken, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf düzeyde artış göstermektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel kültürel zekânın ise hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ alt boyutlarının düzenleyici rolü tespit edilemezken, hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi kültürü arttıkça davranışsal sinizm çok zayıf düzeyde azalmaktadır. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır. Motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde çok zayıf düzeyde artış gösterirken, davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf düzeyde artış göstermektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ ile bilişsel kültürel zekânın ise pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ alt boyutlarının düzenleyici rolü tespit edilemezken, pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolü ile pazar kültürü arttıkça davranışsal sinizm çok zayıf düzeyde azalmaktadır.

Otel işletmelerinin uluslararası piyasada faaliyet göstermesi, farklı milliyetlerden çalışanları bünyesinde barındırması, çeşitli pazarlardan ve pazar segmentlerinden müşterileri ağırlaması otel işletmeleri yöneticilerinin ve çalışanlarının yüksek kültürel zekâya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Ancak örgütün yöneticiler ve çalışanlar için kültürel bilgilerini kullanabilecekleri uygun kültürel ortamı yaratamaması yöneticilerin ve çalışanların hem kültürel bilgiyi kullanma konusundaki motivasyonunu hem de iş motivasyonunu azaltabilmektedir. Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında; genel olarak örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünün bulunmaması örgütün yöneticiler ve çalışanlar için uygun kültürel ortamı sağlayamaması ile açıklanabilir. Kültürel zekâsı yüksek çalışanların örgüte karşı daha az olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi beklenirken bu çalışmada kültürel zekânın sinizmi tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekâsı yüksek bireylerin uygun kültürel ortamı bulamadığında motivasyonu ve bağlılığı azalmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileme ihtimali yükselmektedir.

Araştırmanın altıncı hipotezi kapsamında; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizmin alt boyutları üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiş; adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. İyi oluş, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönde çok zayıf düzeyde artış göstermiştir. Öz kontrolün ve duygusallığın ise adhokrasi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. İyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf düzeyde artış gösterirken, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi pozitif

yönde çok zayıf düzeyde artış göstermiştir. Duygusallığın ise adhokrasi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü bulunurken, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile adhokrasi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf düzeyde artış göstermektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunurken, öz kontrol ve duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir düzeyde artış gösterirken, sosyallığın düzenleyici rolü klan kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisini pozitif yönde çok zayıf bir şekilde arttırmıştır. Klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde öz kontrol, toplam duygusal zekâ ve sosyallik düzenleyici rol üstlenmektedir. Öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir düzeyde artış gösterirken, sosyallığın düzenleyici rolü klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisini pozitif yönde çok zayıf bir şekilde arttırmıştır. İyi oluş ve duygusallığın ise klan kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde ise iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmakta iken, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile klan kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir şekilde artış göstermektedir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda; hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunurken, duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir düzeyde artış gösterirken, sosyallığın düzenleyici rolü hiyerarşi kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisini pozitif yönde çok zayıf bir şekilde arttırmıştır. Hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi

oluş, öz kontrol, toplam duygusal zekâ ve sosyallik düzenleyici rol üstlenmektedir. İyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir düzeyde artış gösterirken, sosyalliğin düzenleyici rolü hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisini pozitif yönde çok zayıf bir şekilde arttırmıştır. Duygusallığın ise hiyerarşi kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde ise iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmakta iken, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile hiyerarşi kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir şekilde artış göstermektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunurken, duygusallığın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir düzeyde artış gösterirken, sosyalliğin düzenleyici rolü pazar kültürünün bilişsel sinizm üzerindeki etkisini pozitif yönde çok zayıf bir şekilde arttırmıştır. Pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde iyi oluş, öz kontrol, toplam duygusal zekâ ve sosyallik düzenleyici rol üstlenmektedir. İyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü ile pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir düzeyde artış gösterirken, sosyalliğin düzenleyici rolü pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisini pozitif yönde çok zayıf bir şekilde arttırmıştır. Duygusallığın ise pazar kültürünün duygusal sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde ise iyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü bulunmakta iken, duygusallık, sosyallik ve toplam duygusal zekânın düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İyi oluş ve öz kontrolün düzenleyici rolü ile pazar kültürünün davranışsal sinizm üzerindeki etkisi negatif yönde çok zayıf bir şekilde artış göstermektedir.

Çalışmanın altıncı hipotezi kapsamında örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünden bahsetmek mümkündür.

Bu noktada duygusal zekânın iyi oluş, öz kontrol, toplam duygusal zekâ ve sosyallik alt boyutları ön plana çıkarken, duygusallık alt boyutunun örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olmadığını söylemek mümkündür. İyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekâ örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde negatif bir düzenleyicilik üstlenirken, sosyallik boyutu pozitif bir düzenleyicilik rolü üstlenmiştir. Ancak duygusal zekânın düzenleyici rolü olmaksızın örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki negatif yönde etkisinin daha şiddetli olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal zekânın da bağımsız değişken olarak ele alınıp örgütsel sinizmi negatif yönde daha şiddetli bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin düşük olduğu düşünülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolünün belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ele alınmıştır. Birinci bölümde; örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürü modelleri incelenmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ile ilgili önceden yapılmış araştırma sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; kültürel zekâ ve duygusal zekâ konuları ele alınmış ve bu zekâ türleriyle ilgili şimdiye kadar ortaya konulmuş modeller açıklanmıştır. Çalışmada kültürel zekâ ve duygusal zekâ ile ilgili literatürde daha önce yapılmış araştırmalara da yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütsel iletişim konusu ele alınarak örgütsel iletişimin örgütler açısından önemi ve örgütsel iletişim türleri ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Üçüncü bölümün sonunda literatürde daha önce örgütsel iletişim ile ilgili yapılmış araştırmalara ve bu araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel sinizm kavramı ele alınmış ve sinizm kavramının kökeni incelenmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin boyutları ve örgütsel sinizmin sonuçları ele alınmıştır. Dördüncü bölüm, örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara yer verilerek sonlandırılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın önemi, amacı, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri, ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri verilerek elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve ulaşılan sonuçlar tartışma ve önerilerle birlikte verilmiştir.

Örgüt kültürü, kültürel zekâ, duygusal zekâ, örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm değişkenlerinin incelendiği bu çalışmada, ayrıca; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerindeki etkisi, örgütsel iletişimin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ortaya konan araştırma modeli ve hipotezler

yardımıyla bu değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma hipotezleri, örgüt kültürünün örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm üzerinde, örgütsel iletişimin örgütsel sinizm üzerinde, örgüt kültürünün örgütsel iletişim aracılığıyla örgütsel sinizm üzerinde ve örgüt kültürünün kültürel zekâ ve duygusal zekânın düzenleyici rolüyle örgütsel sinizm üzerinde etki edeceği üzerine kurgulanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 659 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen ve istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilen bu araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Çalışmaya katılan beş yıldızlı otel çalışanlarının çoğunluğu uluslararası zincir ve ulusal zincir otellerde çalışmaktadır. Çalışanların çoğunluğu; satış-pazarlama, ön büro ve yiyecek-içecek departmanlarında görev yapmaktadır. Çalışanlar genellikle 26-35 yaş aralığında olup, cinsiyet açısından erkek katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcılar eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde lisans ve ön lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğunun turizm sektöründe ve işletmedeki çalışma süresinin 0-5 yıl arasında olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, otel işletmeleri çalışanlarının algıları doğrultusunda özellikle klan kültürünün tüm örgütsel sinizm alt boyutlarını negatif yönde etkilediği, hiyerarşi kültürünün ise duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği görülmüştür. Adhokrasi ve pazar kültürünün ise örgütsel sinizmin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bu sonuçlar, literatürde yer alan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Literatürde örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşim çoğunlukla her iki değişkenin alt boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmalarda klan kültürünün örgütsel sinizmin alt boyutlarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Davis ve Gardner, 2004; Görmən, 2012; Balay vd. 2013; Gün, 2016; Yalçınsoy, 2017). İlgili çalışmalarda hiyerarşi kültürünün örgütsel sinizmin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılırken bu çalışmada hiyerarşi kültürünün yalnızca duygusal sinizm üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi kültürünün literatürdeki bazı çalışmalarda duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği görülürken (Görmən, 2012; Balay vd. 2013); bazı

Çalışmalarda da pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Gün, 2016; Yalçınsoy, 2017). Bu çalışmada adhokrasi ve pazar kültürünün örgütsel sinizmin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durumun literatürdeki bulgularla genel olarak uyuşmadığı, adhokrasi ve pazar kültürünün örgütsel sinizm alt boyutları üzerinde etkili olduğu grlmştir (Görmez, 2012; Balay vd. 2013, Yalçınsoy, 2017). Örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde tüm kültür tiplerinin genel olarak tüm örgütsel iletişim alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu grlmştir. Literatürde rgt kültürünün alt boyutlarıyla örgütsel iletişimin alt boyutları arasındaki etkileşimi ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak yapılan çalışmalarda örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında çift taraflı bir etkileşim olduğu, örgüt kültürü tarafından oluşturulan tüm değerlerin örgütsel iletişim vasıtasıyla örgüt üyelerine aktarıldığı ve örgütsel değerimin ve kültürel farklılıkların örgütsel iletişimle yönetilebileceği dile getirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın sonuçlarıyla literatürdeki çalışmaların benzerlikler gösterdiği söylenebilir (Gudykunst, 1997; Eisenberg ve Riley, 2000; Durđun, 2006; Gürsan, 2008; Eroğlu ve zkan, 2009; Aydın, 2012). Örgütsel iletişimin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; genel olarak örgütsel iletişimin alt boyutlarının örgütsel sinizmin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalarda örgütsel iletişimin örgütsel sinizmi nleme konusunda etkili bir sistem olabileceği vurgulanmıştır. Qian ve Daniels (2008) rgtsel sinizmi engellemek için bir iletişim modeli önermiş özellikle iletişim kalitesinin örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürde rgtsel iletişimin alt boyutlarıyla örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki etkileşimi ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak rgtsel iletişimin çalışanların örgüte dair tüm tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütün başarısında doğrudan söz sahibi olduğunu dile getiren çalışmalara rastlamak mümkündür (elik, 2007; Hoy ve Miskel, 2010; Taymaz, 2011; Uzun ve Ayık, 2016). Literatürde genel olarak örgütsel iletişim ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşimi ölçen çalışmaların yapıldığı ve bu çalışmalarda etkin, kaliteli ve çift yönlü bir iletişim sistemiyle sinizmin üstesinden gelinebileceği vurgulanmıştır (Reichers vd. 1997; Qian ve Daniels, 2008; Tınaztepe, 2012; Ayık,

2015; Uzun ve Ayık, 2016). Bu çalışmada da iletişimde güven ve iletişimde memnuniyet arttıkça çalışanların sinizm tutumlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının literatürde yapılan diğer çalışmaların sonuçlarıyla benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü değerlendirildiğinde; örgütsel iletişimin örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde aracı rol üstlendiğini söylemek mümkündür. Özellikle iletişimde güven, iletişimde memnuniyet ve dikey iletişim örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki etkisini istatistiksel olarak anlamlı bir hale getirerek örgüt kültürünün örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemesine aracılık etmiştir. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünü ölçen bir çalışmaya rastlanmadığı için araştırmanın sonuçlarını başka araştırmalarla karşılaştırmak mümkün olmamaktadır. Ancak literatürde etkin, kaliteli ve çift yönlü bir iletişim sisteminin örgütsel sinizmi azaltabileceği yönünde görüş birliği mevcuttur (Reichers vd. 1997; Qian ve Daniels, 2008; Tınaztepe, 2012; Ayık, 2015; Uzun ve Ayık, 2016). Dolayısıyla bu çalışmada iletişimde güven, iletişimde memnuniyet ve dikey iletişimin aracılık rolüyle örgüt kültürünün örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemesi literatürü destekler nitelikte bilgiler olarak değerlendirilebilir. Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü değerlendirildiğinde; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünün bulunmadığını söylemek mümkündür. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolünü ölçen bir çalışmaya rastlanmadığı için araştırmanın sonuçlarını başka araştırmalarla karşılaştırmak mümkün olmamaktadır. Ancak literatürde kültürel zekânın farklılık iklimi algısıyla sinizmi azalttığı (Çalışkan vd. 2015), yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin örgütte gerilim ve çatışmayı engelleyebileceği ve bu durumunda sinizmin engelleyebileceği (Yılmaz ve Kaya, 2015) dile getirilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu araştırmanın sonuçları literatürdeki çalışmalarla farklılık göstermektedir. Literatürde kültürel zekânın düzenleyici rolünü ölçen bir çalışmada ise kültürel zekânın örgütteki farklılıkları, olumsuzlukları ve çatışmayı düzenlediği, kültürel zekâsı yüksek yöneticilerle örgütlerdeki olumsuz durumların bertaraf

edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Caputo vd. 2018). Bu bağlamda değerlendirildiğinde de bu araştırma sonuçlarının farklılık arz ettiğini söylemek mümkündür. Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü değerlendirildiğinde; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünün bulunduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada duygusal zekânın alt boyutları olan iyi oluş, öz kontrol ve toplam duygusal zekânın örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde genel olarak düzenleyici rol üstlendiği sonucuna varılmıştır. Ancak bu değişkenler örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki negatif etkisini azaltmıştır. Duygusal zekânın bir diğer alt boyutu olan sosyallik ise örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları üzerindeki negatif etkisini pozitif yöne çevirmiştir. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolünü ölçen bir çalışmaya rastlanmadığı için araştırmanın sonuçlarını başka araştırmalarla karşılaştırmak mümkün olmamaktadır. Ancak literatürde yapılan çalışmalarda duygusal zekâ ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu (Gündüz, 2014), çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin arttıkça sinizm tutumlarının azaldığı dile getirilmektedir (Pelit ve Ayana, 2016). Bu bağlamda bu araştırmanın sonuçlarının literatürde sınırlı sayıda yapılan çalışmalar ile hem benzerlikler hem de farklılıklar gösterdiğini söylemek mümkündür.

Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel ve duygusal zekanın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolünü otel işletmeleri çalışanlarının görüşleri doğrultusunda belirlemeye çalışan bu araştırmada; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkileşimde duygusal zekanın düzenleyici role, örgütsel iletişimin ise aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekanın ise örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar ışığında bazı önerilerde bulunulabilir; otel çalışanlarının algıları doğrultusunda klan kültürünün tüm örgütsel sinizm alt boyutlarını negatif yönde etkilemesi otel işletmelerinde örgüt kültürünün

güçlendirilmesi konusunu gündeme getirebilir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi, çalışanlara aktarılması ve benimsetilmesi ise güçlü bir örgütsel iletişim sistemiyle mümkün olabilmektedir. Otel işletmelerinde örgütsel iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması ve çalışanların fikirlerini açıkça belirtebilmesi için olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması gerekmektedir. Zira otel işletmelerinin emek yoğun yapısı, ürün ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretim ve tüketim süreci içerisinde olması, örgüt üyelerinin her zaman yüksek koordinasyon içerisinde çalışma zorunluluğu ve müşteri memnuniyeti ve tatmininin zorunluluğu çalışanların her zaman yüksek motivasyon ve bağlılıkla görev yapmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün karanlık yüzü olarak değerlendirilen örgütsel sinizmi azaltmak amacıyla örgütün tüm unsurlarına odaklanılarak otel işletmelerinin entelektüel sermayesi olan çalışanlara daha fazla önem verilmelidir.

Bu araştırmadan sonra yapılacak araştırmalarda konu farklı sınıflardaki otel işletmelerinde veya seyahat acentalarında daha geniş bir örnekleme, aynı değişkenlerle ya da farklı değişkenlerle ele alınabilir. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm ile ilgili tutumlarının birçok değişkenle etkileşimi ele alınabileceği gibi bu araştırmaya benzer şekilde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde aracı ya da düzenleyici rol üstlenmesi muhtemel değişkenler incelenebilir. Ayrıca, örgütsel güven, duygusal emek, psikolojik sözleşme, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güçlendirme birçok farklı örgütsel davranış değişkeniyle turizm işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R.: 2000 “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol:126, No:3, 269-292.
- ACAR, A. Z.:2012 “Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No:58, 217-226.
- ADİLOĞULLARI, İ.: 2011 **Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AHMADI, F., JAHANBIN, M.: 2017 “Organizational Cynicism, Causes and Consequences in the Ministry of Sport and Youth”, **Journal of Administrative Management, Education and Training**, Vol:13, No:3, 38-46.
- AHMADI, F.: 2014 **Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- AHMADY, G. A., NIKOORAVESH, A., MEHRPOUR, M.:2016 “Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 387-395
- AKBOLAT, M., IŞIK, O.: 2012 “Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:32, 109-124.
- AKÇAY, V. H.: 2018 “Örgütlerde Prososyal Davranışlar, Sinizm ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Örgütle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi”, **Business and Economics Research Journal**, Vol:9, No:2, 381-393.
- AKDENİZ AY, D.:2014 **Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi**, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- AKIN G. S.: 2013 **Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- AKPOLAT, T., OĞUZ, E.: 2015 “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, 947-971.
- AKSOY, Z.: 2013 **Kültürel Zeka**, İstanbul: Beta Yayınları.
- AKSU, G., ESER, M. T., GÜZELLER, C. O.: 2017 **Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- AKTAŞ, H., ŞİMŞEK, E.:2014 “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (28), 24-52
- AKTEMUR, A.:2016 **Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ALTAY, H.: 2005 “Örgüt Kültürü”, Mehmet Tikici (Editör), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler** içinde (208-209), Ankara: Nobel Yayınevi.
- ALTINÖZ, M., ÇÖP, S., KERVANCI, F.: 2010 “Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, 285-315.
- ALTINTAŞ, Ö. C.: 2009 **Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi, Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., YILDIRIM, E., BAYRAKTAROĞLU, S.: 2007 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- SPSS Uygulamalı**, Adapazarı: Sakarya Kitapevi.
- ALY, N. A. E. M., GHANEM, M., EL-SHANAWANY, S.: 2016 “Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units”, **Journal of Education and Practice**, Vol:7, No:8, 85-96.
- ANAŞ, K.: 2016 **Vakıf Üniversitesi Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ANDERSSON, L. M.: 1996 "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", **Human Relations**, Vol:49, No:11, 1395-1418.
- ANDERSSON, M. L., BATEMAN, S. T.: 1997 "Cynicism in the Work Place: Some Causes and Effects", **Journal of Organizational Behavior**, No:18, 449-470.
- ANG, S., INKPEN, A. C.: 2008 "Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability", **Decision Sciences**, No:39, 337-358.
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K. J., TAY, C., CHANDRASEKAR, N. A.: 2007 "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", **Management And Organization Review**, Vol:3, No: 3, 335-371.
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C.: 2006 "Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence", **Group & Organization Management**, Vol:31, No:100, 100-123.
- ANG, S., VAN DYNE, L.: 2008 Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network, In **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**, Ang, S., Dyne, L. V. (Eds.), New York: M. E. Sharpe.
- ANYANWU, C., OAD, S.: 2016 "Entrepreneurial Leadership and Organizational Creativity in the Collectivist Context: The Moderating Role of Emotional Intelligence", **International Journal of Management and Administrative Sciences**, Vol:4, No:2, 1-12.
- ARIKAN, R.: 2013 **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- ASLAN, S., ASLAN, Ö.: 2015 "İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Kültürel Zeka Ölçeğine İlişkin Bir Uygulama", **Ekonometri ve İstatistik**, Sayı:23, 34-61.
- ASLAN, Ş., ÖZATA, M.: 2008 "Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 197-222.
- ASLAN, Ş.: 2009 **Duygusal Zeka Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- ASLAN, Ş.: 2013 **Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**, Konya: Eğitim Yayınevi.
- ATABEK, N.: 2000 **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ATAMAN, G.: 1995 **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AYDIN, H. U.: 2012 **Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- AYDIN, Y.:2015 **Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- AYIK, A.: 2015 “An Analysis of the Relationship Between Organizational Communication And Organizational Cynicism According to Teacher’s Perceptions in Turkey”, **Educational Research and Reviews**, Vol:10, No:5, 547-555.
- AZİZ, A., DİCLE, Ü.: 2017 **Örgütsel İletişim**, İstanbul: Hiperyayın.
- AZİZ, A.: 2016 **İletişime Giriş**, İstanbul: Hiperyayın.
- BAĞCI, Z.: 2014 “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 259-279.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., BEDESTENCİ, Ç.: 2004 **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T.: 2004 “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No:7, 1-30.

- BALAY, R., KAYA, A., CÜLHA, A.:2013 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 123-144.
- BALCI, A.: 2000 **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BALIKÇIOĞLU, S., ALTAY, H.: 2014 “Determining the Relationship between the Attitudes of Organizational Cynicism and Commitment of the Employees in Hospitality Businesses”, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol:14, No:2, 133-157.
- BALIKÇIOĞLU, S.:2013 Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Hatay.
- BALTACI, A., TİYEK, R., BURGAZOĞLU, H.: 2016 “Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 49-77.
- BARON, M., KENNY, D. A.: 1986 “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:51, No:6, 1173-1182.
- BAR-ON, R., BROWN, J. M., KIRKCALDY, B. D., THOME, E. P.: 2000 “Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I)”, **Personality and Individual Differences**, Vol:28, No:6, 1107-1118.
- BAR-ON, R.: 1997 **The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A Test of Emotional Intelligence**, Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- BAR-ON, R.: 2002 **Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short Technical Manual**, Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- BARUT, Y.: 2015 **Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü (İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesi’nde Görevli Sağlık Çalışanları Örneği)**, Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- BATEMAN, T. S., SAKANO, T., FUJITA, M.: 1992, "Roger Me and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership", **Journal of Applied Psychology**, Vol:77, No:5, 768-771.
- BAVIK, A., DUNCAN, T.:2015, "Organizational Culture and Scale Development: Methodological Challenges and Future Directions", *Nang Yan Business Journal* 2014, Volume:3, Number:1, 55-66.
- BAVIK, A.:2016, "Developing A New Hospitality İndustry Organizational Culture Scale", **International Journal of Hospitality Management**, 58, 45-54.
- BAYRAM, A.:2011, **Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- BAYSAL, A. C., TEKARSLAN, E.: 1996, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- BEACH, L. R.: 1993, **Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning**, New Jersey: Prentice Hall.
- BEDEIAN, A. G.: 2007, "Even If the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism", **Academy of Management Learning & Education**, Vol:6, No:1.
- BEGENİRBAŞ, M., TURGUT, E.: 2014, "İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 223-246.
- BELIAS, D., KOUSTELIOS, A., VAIRAKTARAKIS, G., SDROLIAS, L.:2015, "Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 175, 314-323.
- BERNERTH, J. B., ARMENAKIS, A., FEILD, H. S., WALKER, H. J.:2007, "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:43, No:3, 303-326.
- BESS, J., DEE, J.: 2008, **Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice**, Sterling, Virginia: Stylus Publishing.

- BEZİRGAN, M., MERCAN, N., ALAMUR, B.: 2015 “Turizm Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâ'ları Üzerindeki Etkisi: Edremit Körfezi Örneği”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1-2, 16-29.
- BİLGİN, Y.: 2018 “Otel İşletmelerinde Hangi Örgüt Kültürü Pazar Yönlülüğü Daha Fazla Destekliyor?”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3, 139-161.
- BİNİCİ, N. Z.:2010 **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BLAU, P.: 1964 **Exchange and Power in Social Life**, New York: Jossey-Bass.
- BOLAT, T., BOLAT, O. İ., YÜKSEL, M.:2016 “Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:36-1, 75-104.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L., BLOCK, J.R.: 1997 **Contemporary Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall.
- BOVEE, C. L., THILL, J. V.: 2000 **Business Communication Today**, New Jersey: Prentice Hall.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F.: 1997 **A Primer on Organizational Behaviour**, New York: John Wiley & Sons.
- BOYATSI, R. E.: 2009 “Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence”, **Journal of Management Development**, Vol:28, No:9, 749-770.
- BOYLU, Y., SÖKMEN, A.: 2006 “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17, 39-65.
- BÖLÜR, S., ÜNSAR, A. S.: 2019 “Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Sinizm ve Presentizm Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, **IX. IBANESS Kongreler Serisi Bildiriler Kitabı**, 783-790.

- BRANDES, P. M.: 1997 **Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences**, Phd Thesis, The University of Cincinnati, Ohio.
- BRANDES, P., DAS, D.: 2006 Locating Behavioural Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, In **Employee Health, Coping and Methodologies**, Perrewe, P. L., Ganster, D. C. (Eds.) New York: JAI Press, 233-266.
- BROWN, F.W., BRYANT S. E., REILLY, M. D.: 2006 “Does Emotional Intelligence – As Measured by the EQI – Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes?”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol:27, No:5 330 – 351.
- BROWN, M., CREGAN, C.: 2008 “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resource Management**, Vol:47, No:4, 667-686.
- BULDUK, S.: 2003 **Deneysel Psikolojide Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Çantay Kitapevi.
- BULUT, R. C.: 2019 **Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BURACK, E. H.: 1991 “Changing the Company Culture- The Role of Human Resource Development”, **Long-Range Planning**, Vol: 24, No: 1, 88-95.
- BÜYÜKBEŞE, T., YILDIZ, B.: 2016 “Kültürel Zekanın Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:9, Sayı:45, 438-448.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş., DEMİREL, F.: 2018 **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Akademi.
- BYARS, L. L.: 1987 **Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases**, New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- CAMERON, K. S., QUINN, R.E.: 1999 **Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework**, Reading, Mass: Addison-Wesley.

- CAMERON, K. S., QUINN, R.E.: 2017 **Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim**, (Çeviri Editörleri: Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- CAMPBELL, J., BROWNAS, E., PETERSON, N., DUNNETTE, M.: 1974 "The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion", **Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions**.
- CAN, H., ASAN, Ö., AYDIN, E. M.: 2006 **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- CAN, H.: 1992 **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- CANDAN, M.: 1999 **Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CAPUTO, A., AYOKO, O. B., AMOO, N.: 2018 "The Moderating Role of Cultural Intelligence In The Relationship Between Cultural Orientations And Conflict Management Styles", **Journal of Business Research**, Vol: 89, 10-20.
- CARMELI, A., COLAKOGLU, S., N.: 2005 "The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence", **The Effect of Affect in Organizational Settings**, Vol:1, 77-93.
- CARMELI, A., COLAKOĞLU, S. N.: 2015 "The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence", **The Effect of Affect in Organizational Settings**, Vol:1, 77-93.
- CARNEY, M. P.: 1999 **The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success**, Phd Thesis, Widener University, Wilmington.
- CARTWRIGHT, S., COOPER, C. I.: 1993 "The Role of Culture Compatability in Successful Organizational Marriage", **Academy of Management Executive**, Vol:7, No:2, 57-70.
- CARTWRIGHT, S., HOLMES, N.: 2006 "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", **Human Resource Management Review**, Vol: 16, 199-208.

- CERIN, E., MACKINNON, D. P.: 2009 "A Commentary on Current Practice in Mediating Variable Analyses in Behavioural Nutrition and Physical Activity", **Public Health Nutrition**, Vol:12, No:8, 1182-1188.
- CEVİZCİ, A.: 1999 **Paradigma Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- CHEN, H., XU, X. AND PHILLIPS, P.: 2019 "Emotional Intelligence and Conflict Management Styles", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:27, No:3, 458-470.
- CHEN, R. X. Y., CHEUNG, C., LAW, R.: 2011 "A Review of the Literature on Culture in Hotel Management Research: What is the Future?", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:31, No:1, 52-65.
- CHIABURU, D. S., PENG, A. C., OH, I., BANKS, G. C., LOMELI, L. C.: 2013 "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis", **Journal of Vocational Behaviour**, Vol:83, No:2, 181-197.
- CIARROCHI, J., DEANE, F. P., ANDERSON, S.: 2002 "Emotional Intelligence Moderates the Relationship Between Stress and Mental Health", **Personality and Individual Differences**, No:32, 197-209.
- COOK, W. W., MEDLEY, D. M.: 1954 "Proposed Hostility and Parasitic Virtue Scales for the MMPI", **Journal of Applied Psychology**, No:38, 414-418.
- COOPER, R. K., SAWAF, A.: 2000 **Liderlikte Duygusal Zeka**, (Çeviri: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- COYLE-SHAPIRO, J. A. M., CONWAY, N.: 2005 "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol:90, No:4, 774-781.
- ÇAĞ, A.: 2011 **Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ÇAKAR, U., ARBAK, Y.: 2004 "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 23-48.

- ÇAKIR, B.: 2006 **İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇALIŞKAN, C., DEDEOĞLU, B. B.: 2015 “Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde İletişim Kalitesi: Adıyaman'a Yönelik Bir Uygulama”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:19, 442-467.
- ÇALIŞKAN, S. C., ÜNAL, Z. M., KALAFATOĞLU, Y., ÜÇLER, Ç., AKÜN, F. A.: 2015 “Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinizim Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 1-11.
- ÇALIŞKAN, S. C.: 2011 “Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:20, Sayı:3, 77-92.
- ÇALIŞKAN, S. C.: 2014 “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3, 363-382.
- ÇAVUŞ, Ş., GÜRDOĞAN, A.: 2008 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 18-34.
- ÇETİN, A., TOPALOĞLU, C.: 2018 “Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, Vol:6, No:2, 457-473.
- ÇETİN, A.:2017 **Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- ÇETİN, Ç. K.: 2014 “Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabıtları Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 134-155.

- ÇETİN, F., ŞEŞEN, H., BASIM, H. N.: 2012 “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 197-211.
- ÇETİN, M. Ö.: 2004 **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayınevi.
- ÇETİNER, E.: 1995 **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Ankara: Tutubay Yayınları.
- ÇETİNKAYA, F. F.: 2014 **Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ÇETİNKAYA, F. F.: 2018 “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”, **Journal of Business Research Turk**, Cilt:10, Sayı:1, 652-674.
- ÇETİNTAŞ, H. B.: 2016 “Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 173-199.
- ÇIRAKLI, Ü., GÖZLÜ, M., DALKILIÇ, S.:2017 “Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat’ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 33-59.
- ÇİFTÇİ, E.:2013 Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ÇİFTÇİ, G. E.: 2018 “Kültürel Zeka”, Enver Aydoğan (Editör), **Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar** içinde (465-476), Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÇİMEN, B., KARADAĞ, E.: 2019 “Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Vol:25, No:1, 1-50.
- ÇOLAKOĞLU, T., ÖRNEK, A. Ş.: 2016 “Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zekâ Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları ve Öğrencileri Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:14, Sayı:27, 605-642.

- DAFT, R. L.: 1991 **Management**, New York: Dryden Press.
- DAFT, R. L.: 2010 **New Era of Management**, Boston: Cengage Learning.
- DAVIS, K.: 1988 **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çeviri: Komisyon), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- DEAL, T., KENNEDY, A.: 1999 **The New Corporate Cultures—Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering**, Cambridge: Perseus Books.
- DEAN, J. W., BRANDES, P., DHARWADKAR, R.: 1998 “Organizational Cynicism”, **The Academy Of Management Review**, Vol:23, No:2, 341-352.
- DEĞERLİ, A.:2010 **Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- DELKEN, M.: 2004 **Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers**, Master Thesis, University of Maastricht, Maastricht.
- DEMİR, G.: 2015 **Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- DEMİR, M.: 2010 “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 199-211.
- DEMİR, M.: 2010 “Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:26, 196-207.
- DEMİR, Ö., SEZGİN, E. E.: 2017 “Bankacılık Sektöründe Örgütsel İletişim Kaynaklı Sorunların İncelenmesi: Elazığ ve Malatya İllerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1, 121-140.
- DEMİR, Ş., DEMİR, M.: 2009 “Örgütsel İletişimde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 66-77.

- DEMİRTAŞ, H., GÜNEŞ, H.: 2002 **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- DEMİRTAŞ, Z., ÖZDEMİR, T. Y., KÜÇÜK, Ö.: 2016 “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:22, Sayı:2, 193-216.
- DENISON, D. R., MISHRA, A. K.:1995 “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, **Organization Science**, Volume:6, Number:2, 204-223.
- DENISON, D. R., SPREITZER, G. M.: 1991 “Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach”, **Research in Organizational Change and Development**, No:5, 1-21.
- DENİZ, M. E., ÖZER, E., IŞIK, E.: 2013 “Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği-Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:38, Sayı:169, 407-419.
- DERELİ, Ö.: 2010 **Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DİCLE, Ü.: 1974 **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara: MPM Yayınları.
- DİLEK, N. K.: 2014 **Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- DİLKER, O.:2014 **Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi**, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- DOĞAN, B.: 2007 **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Yayınları.
- DOĞAN, B.: 2012 **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- DOĞAN, S., ŞAHİN, F.: 2007 “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, 231-252.
- DULEWICZ, F., HIGGS, M.: 2000 “Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study”, **Journal of Managerial Psychology**, No:15, 341-372.
- DUONG, D. H., SWIERCZEK, W.: 2019 “The Impact of Top Management Team and Organizational Culture on Product/Service and Process Innovation in Vietnamese Banks”, **Journal of Applied Finance & Banking**, Vol:9, No:2, 55-68.
- DURĞUN, S.: 2006 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 112-132.
- DYNE, L., ANG, A.V.: 2005 **Cultural Intelligence: An Essential Capability For Individuals In Contemporary Organizations**, Michigan: Global EDGE.
- DYNE, L., ANG, S., LIVERMORE, D.: 2010 Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World”, In **Leading Across Differences**. Hannum, K., McFeeters, B. B. and Booyesen L. (Eds.) San Francisco: Pfeiffer.
- EARLEY, P. C., ANG, S.: 2003 **Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures**, Stanford: Stanford University Press.
- EARLEY, P. C., MOSAKOWSKI, E.: 2004 “Cultural Intelligence”, **Harvard Business Review**, 139-146.
- EARLEY, P. C.: 2002 “Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence”, **Research In Organizational Behavior**, Vol:24, 271-299.
- EARLEY, P., PETERSON, R. S.: 2004 **“The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager”**, Academy of Management Learning and Education, Vol:3, No:1, 100-115.
- EATON, A. J.: 2000 **A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism**, Master Thesis, York University, Toronto.
- EBRAHIMPOUR, H., ZAHED, A., SEPEHRI A.: 2011 “A Survey Relation Between Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 30, 1920-1925.

- EDİZLER, G.: 2010 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka, Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yasar University**, Cilt:18, Sayı:5, 2970-2984.
- EFEÖĞLU, E. İ., ÇETİN, S.: 2012 “Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:21, Sayı:3, 185-204.
- EFEÖĞLU, İ.E.: 2012 “Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:21, Sayı:3, 185-204.
- EFİL, İ.: 1994 **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- EGİN, M.:2016 **Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERBİL, S.: 2013 **Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- ERBİL, S.:2013 **Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- ERDAMAR, G. K.: 2013 “Sosyal Öğrenme Kuramı”, Gülay Ekici (Editör), **Eğitim Psikolojisi** içinde (313-351), Ankara: Anı Yayıncılık.
- ERDEM, F.: 1996 **İşletme Kültürü**, Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı Yayınları.
- ERDEMİR, S., MURAT, M.: 2014 “İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:25, 323-340.
- ERDOĞAN, İ.: 1997 “Eğitimde Değişim Yönetimi”, **Eğitim Yönetimi**, Cilt:3, Sayı:2, 199-200.
- ERDOĞAN, İ.: 2005 **İletişimi Anlamak**, Ankara: Erk Yayınları.

- ERDOĞAN, M.: 2015 **Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ERDOST, E., Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir
KARACAOĞLU, K., Firmada Test Edilmesi, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon**
REHANOĞLU, M.: 2007 **Kongresi Bildirileri Kitabı**, 514-524.
- EREN, E.: 1998 **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta.
- EREN, E.: 2001 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, E.: 2006 **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- EREN, E.: 2015 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Beta Basım Yayım.
- ERKMEN, T.: 2010 **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- ERKUŞ, A., GÜNLÜ, E.: “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 187-209.
- ERKUTLU, H. V.: 2017 **Negatif Örgütsel Davranış**, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- EROL, F.: 2018 **Yenilikçi Örgüt Kültürünün Sinizm Algısına Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi’nde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- ERÖZ, S. S.: 2013 “Örgütlerde Duygusal Zeka”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:29, 213-242.
- ERSOY, A. 2014 “The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry”, **Journal of Yasar University**, Vol:9, No:35, 6099-6108.

- ERSOY, A., EHTİYAR, R.: 2015 “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 42-60.
- ERTAŞ, Ç.: 2019 “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Çalışılan Birime Göre Değerlendirilmesi: Güneydoğu Anadolu’da Bir Araştırma”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 327-334.
- ESBA, M.: 2009 **Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- EWALD, H. R., BURNETT, R. E.: 1997 **Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall.
- FERO, H. C.: 2005 **Flow and Cynicism in the Workplace**, Phd Thesis, Claremont Graduate University, California.
- FRITZ, M. S., MACKINNON, D. P.: 2007 “Required Sample Size to Detect the Mediated Effect”, **Psychological Science**, No:18, 233-239.
- GARDNER, H.: 1983 **Multiple Intelligences: The Theory in Practice**, New York: Basic Books.
- GARDNER, H.: 1983 **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**, New York: Basic Books.
- GEÇİKLİ, F., SERÇEOĞLU, N., ÜST, Ç.: 2011 “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı:33, 164-184.
- GEÇİKLİ, F., SERÇEOĞLU, N., ÜST, Ç.: 2011 “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı:33, 163-184.
- GENÇ, N.: 2005 **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Seçkin Yayınları.
- GENÇ, V., GÜMÜŞ, V.: 2017 “Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Arttırılması: Çalışanların Duygusal Zekaları ve Duygusal Emeklerinin Rolü”, **Journal of Recreation and Tourism Research**, Cilt:4, Sayı:4, 43-52.

- GEORGE, J. M.: 2000 “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, **Human Relations**, Vol:53, No:8, 1027-1055.
- GIBSON, D. C., DIBBLE, R.: 2008 Culture Inside and Out: Developing a Collaboration’s Capacity to Externally Adjust. In **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**, Ang, S., Dyne, L. V. (Eds.), New York: M. E. Sharpe.
- GLOVER, W. G.: 1988 “Managing Quality in the Hospitality Industry”, **Hospitality Review**, Vol:6, No:1, 1-14.
- GOCHHAYAT, J., GIRI, V., SUAR, J.:2017 “Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication”, **Global Business Review**, 18(3), 691-702
- GOFFEE, R., JONES, G.: 1996 “What Holds the Modern Company Together?”, **Harvard Business Review**, Vol:74, No:6, 133-148.
- GOLEMAN, D.: 1995 **Emotional Intelligence**, New York: Bantam Books, Inc.
- GOLEMAN, D.: 1998a **Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir**, (Çeviri: B. Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D.: 1998b “What Makes a Leader”, **Harvard Business Review**, No:76, 93-102.
- GOLEMAN, D.: 2000 **İşbaşında Duygusal Zeka**, (Çeviri: B. Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D.: 2006 **Social Intelligence: The New Science of Human Relationships**, New York: Bantam Books.
- GONZALEZ, M. R., MARTIN, R. C., KÖSEOĞLU, M. A., OKUMUŞ, F.: 2019 “Hotels’ Corporate Social Responsibility Practices, Organizational Culture, Firm Reputation, And Performance”, **Journal of Sustainable Tourism**, Vol:27, No:3, 398-419.
- GOTTFREDSON, L. S.: 1997 “Mainstream Science on Intelligence: An Editorial with 52 Signatories, History, and Bibliography”, **Intelligence**, Vol:24, No:1, 13-23.

- GÖKALP, P.: 2019 **Liderlik Türlerinin Performans Üzerindeki Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Uçuş Okulları Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GREGORY, B. T., HARRIS, S. G., ARMENAKIS, A. A., SHOOK, C. L.:2009 “Organizational Culture And Effectiveness: A Study Of Values, Attitudes, And Organizational Outcomes”, **Journal of Business Research**, No:62, 673-679.
- GÜÇLÜ, M.: 2017 “Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, 854-870.
- GÜÇLÜ, N.: 1993 “Örgüt Kültürü”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, 147-159.
- GÜL, H., AĞIRÖZ, A.: 2011 “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 27-47.
- GÜL, N.: (2018) “Örgütsel İletişim”, Enver Aydoğan (Editör), **Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımlar** içinde (199-208), Ankara: Gazi Kitabevi.
- GÜLER, H. N., MARŞAP, A.: 2019 “Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi.”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:35, 63-81.
- GÜLOVA, A. A., DEMİRİSOY, Ö.: 2012 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Vol:3, No:3, 49-76.
- GÜLTEKİN, A.:2013 **Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- GÜMÜŞ, B.: 2019 **İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- GÜN, G.:2015 **Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- GÜNDÜZ, Ş.: 2014 **Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNEŞ, H.:2011 **Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜNEY, S.: 2012 **Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S., BEKMEZCİ, M.: 2012 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:41, Sayı:2, 189-213.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.: 2016 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S., YÜKSEL, M.: 2008 “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 174-190.
- GÜRBÜZ, S.: 2019 **Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRDOĞAN, A., YAVUZ, E.: 2013 “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 57-69.
- GÜRDOĞAN, A., YAVUZ, E.:2013 “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, 57-69.
- GÜVENÇ, B.: 1991 **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- GÜVENÇ, B.: 1994 **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- GÜZEL, B., PERÇİN, Ş. N., TÜKELTÜRK, Ş. A.: 2010 “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizmle İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **18.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 912-920.
- HACIOĞLU, N.: 2009 “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın Yeri ve Önemi”, Zeyyat Sabuncuoğlu (Editör), **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış** içinde (1-6), Bursa: MKM Yayınları.
- HAKTANKAÇMAZ, İ. M.: 2003 “Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:75, Sayı:439, 139-150.
- HANÇERLİOĞLU, O.: 1995 **Düşünce Tarihi**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- HANDY, C.: 1985 **Gods of Management: The Changing Work of Organisations**, London: Pan Books.
- HANDY, C.: 1993 **Understanding Organizations**, London: Penguin Books.
- HANDY, C.: 1995 **Süper Yönetim**, (Çeviri: Seden Hatay), İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- HANZAE, K. H., MIRVAISI, M.: 2013 “A Survey on Impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction on Employees’ Performance in Iranian Hotel Industry”, **Management Science Letters**, No:3, 1395-1402.
- HARRIS, P. R., MORAN, R. T.: 1996 **Managing Cultural Differences**, Houston: Gulf Publishing Company.
- HARRISON, R.: 1972 “Understanding your Organisation’s Character”, **Harvard Business Review**, 2-5.
- HAYES, A. F.: 2009 “Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium”, **Communication Monographs**, No:76, 408-420.
- HAYES, A. F.: 2017 “Regression-Based Statistical Mediation and Moderation Analysis in Clinical Research: Observations, Recommendations, and Implementation”, **Behavioural Research and Therapy**, No:98, 39-57.

- HAYES, A.F.: 2018 **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, New York: The Guilford Press.
- HELVACI, M. A. ÇETİN, A.: 2012 “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”, **Turkish Studies**, Vol:7, No:3, 1475-1497.
- HELVACI, M. A.: 2000 “Örgütsel Sinizm”, Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz (Editör), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar** içinde (383-397), Ankara: Pegem Akademi.
- HODGETTS, R. M.: 1997 **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çeviri: Esin Can Mutlu), İstanbul: Der Yayınları.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. VE SANDERS, G.: 1990 “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:2, No:35, 286-316.
- HOFSTEDE, G.: 1980 **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills: Sage.
- HOGAN, S. J., COOTE, L. V.:2014 “Organizational Culture, Innovation, And Performance: A Test Of Schein's Model”, **Journal of Business Research**, 1-13.
- ILJINS, J., SKVARCIANY, V., GALIE-SARKANE, E.:2015 “Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- İLHAN, M., ÇETİN, B.: 2014 “Sosyal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, **Turkish Journal of Education**, Vol:3, No:2, 4-15.
- İLHAN, M., ÇETİN, B.: 2014 “Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Vol:29, No:2, 94-114.
- İNCE, F.: (2018) “Örgütsel Sinizm”, Enver Aydoğan (Editör), **Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar** içinde (509-518), Ankara: Gazi Kitabevi.
- İNCEOĞLU, M.: 1993 **Tutum, Algı, İletişim**, Ankara: V Yayınları.

- İNCEOĞLU, M.: 2010 **Tutum, Algı, İletişim**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İSLAMOĞLU, A. H., ALNIAÇIK, Ü.: 2016 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Beta.
- İSLAMOĞLU, A. H.: 2009 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, İstanbul: Beta.
- İŞCAN, F. Ö., TİMUROĞLU, M. K.:2007 “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, 119-135.
- İŞÇİ, E., SÖYLEMEZ, Ö., KAPTANOĞLU, A. Y.: 2013 “Örgütlerde Kültürel Zeka ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:5, 1-18
- İŞTAHLI, S. B.: 2013 **Duygusal Emegin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Duygusal Zekânın Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- JAMES, S. L. M.: 2005 **Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects On School Systems**, Phd Thesis, The Florida State University, Florida.
- JOGARATNAM, G.:2017 “How Organizational Culture Influences Market Orientation And Business Performance In The Restaurant Industry”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 31, 211-219
- JOHNSON, J. L., O’LEARY-KELLY, A. M.: 2003 “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:24, No:5, 627-647.
- JUNG, H. S., YOON, H. H.: 2016 “Why is Employees’ Emotional Intelligence Important? The Effects of EI on Stresscoping Styles and Job Satisfaction in The Hospitality Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:28, No:8, 1649-1675.
- KABATAŞ, A.: 2010 **Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- KALAĞAN, G., GÜZELLER, C. O.:2010 “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, 83-97.
- KALAĞAN, G.: 2009 **Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KANFER, R., HEGGESTAD, E. D.: 1997 “Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach to Work Motivation.” **Research in Organizational Behavior**, No:19,1-56.
- KANTARCIOĞLU, J.:2016 **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- KANTER, D. L., MIRVIS, P. H.: 1989 **The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion**, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- KAO, C-Y., TSAUR, S-H., WU, T-C.:2016 “Organizational Culture On Customer Delight In The Hospitality Industry”, **International Journal of Hospitality Management**, 56, 98-108.
- KAPLAN, M., GÖKER, H.: 2017 “Duygusal Zekânın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi**, Sayı: 52, 555-571.
- KAPUSUZ, A. G.: 2019 “İş Hayatında Duygusal Zekâ Perspektifinden Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 231-245.
- KARA, A.: 2015 **Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Duygusal Zekânın Önemi ve Çalışanların İş Performansına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARABULUT, E.: 2014 **Örgütsel İletişim ve Duygusal Zeka İlişkisi: Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KARACAOĞLAN, F.: 2014 **Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- KARACAOĞLU, K., İNCE, F.:2012 “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal**, Vol:3, No:3, 77-92.
- KARACAOĞLU, K., KÜÇÜKKÖYLÜ, C.: 2015 “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:15, Sayı:3, 401-408.
- KARADUMAN, P.:2014 **Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARAOĞLU, Z.: 2014 **Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Kültür ve Personel Motivasyonu İlişkisi; İstanbul’da Beş Yıldızlı Zincir Otellerde Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASAR, N.: 2004 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KASALAK, G., AKSU, M. B.: 2014 “Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:14, Sayı:1, 115-133.
- KAVAK, B., VATANSEVER, N.: 2007 “Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 120-140.
- KAYA, H.: 2008 “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 155, 119-143.
- KAYIŞ, A.: 2010 “Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)”, Şeref Kalaycı (Editör) **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde**, 401-419 , Ankara: Asil.
- KAYMAZ, K.: 2018 “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Diana C. Pheysey’in Örgüt Kültürü Sınıflandırması Ekseninde Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Vol:6, No:4, 1053-1070.

- KAYWORTH, T., "Organizational Culture as a Knowledge Resource", In **Handbook on Knowledge Management**, Holsapple C.W. (Ed.), Heidelberg: Springer-Verlag, 235-252.
- LEIDNER, D.: 2003
- KE, W., WEI, K. K.: 2008 "Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation", **Decision Support Systems**, Vol:45, No:2, 208-218.
- KELEŞ, A.: 2018 **Kültürel Değerler ve Duygusal Zekânın, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- KESEN, M., AKYÜZ, B.: 2015 "Akademik Özyeterlik Algısı, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 47-68.
- KESKİN, B.:2014 **Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESKİN, H., AKGÜN, A. E., YILMAZ, S.: 2013 **Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler**, İstanbul: Der Yayınları.
- KETS, V. D., MILLER, D.: 1986 "Personality, Culture, and Organization", **The Academy of Management Review**, Vol:11, No:2, 266-279.
- KHALID, A., REHMAN, R.: 2011 "Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract", **Information Management and Business Review**, Vol:3, No:3, 178-184.
- KILIÇ, R.: 2015 "İşgörenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 59-73.
- KILIÇ, T., SAYGILI, İ.: 2019 "Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama", **Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 1, 111-125.
- KILMANN, R. H.: 1985 "Corporate Culture", **Psychology Today**. Vol: 19, No: 4, 62-68.
- KIM, S., JUNG, K., NOH, G., KANG, L. K.: 2019 "What Makes Employees Cynical in Public Organizations? Antecedents of Organizational Cynicism", **Social Behavior and Personality**, Vol:47, No:6, 1-10.

- KIM, T. Y., BATEMAN, T. S., GILBREATH, B., ANDERSSON, L. M.: 2009) "Top Management Credibility And Employee Cynicism: A Comprehensive Model", **Human Relations**, Vol:62, No:10, 1435-1458.
- KIRBOĞA, R.: 2017 **Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KITCHEN, P. J., DALY, F.: 2002 "Internal Communication During Change Management", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol:7, No:1, 46-53.
- KIZGIN, Y., DALGIN, T.: 2012 "Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 61-78.
- KIZILOĞLU, M., GÖK, S. B.: 2017 "Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:11, 141-159.
- KOCAMAN, S., KOCAMAN, S., ÇAKIR, N.: 2012 "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:28, 167-183.
- KOÇEL, T.: 2001 **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOÇEL, T.: 2007 **İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Arıkan Yayıncılık.
- KONGAR, E.: 1994 **Kültür Üzerine**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- KOPTAGEL, G.: 1982 **Tıpta Davranış Bilimleri**, İstanbul: İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Yayınları.
- KORKMAZ, A. K.: 2018 **Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KORKMAZ, M., ÇEVİK, M. S.:2017 “Analysis of the Relation between Organizational Culture and Alienation in Secondary Educational Institutions”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:23, Sayı:4, 675-716
- KORKUT, F.:2010 **Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- KORZILIUS, H., BUCKER, J., BEERLAGE, S.: 2017 “Multiculturalism and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Cultural Intelligence”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol: 56, 13-24.
- KÖSE, A. N.: 2015 **Örgütsel Ortamda Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÖSE, M. F.:2017 **Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KÖSE, O.:2014 **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- KREITNER, R., KINICKI, A.: 1992 **Organizational Behavior**, Boston: Irwin Publishing.
- KULUALP, H. G., EROL, S.: 2017 “Mikro Açıdan Turizm Sektörü Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeylerini Etkileyen Demografik Değişkenler”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, ICMEB17 Özel Sayısı, 120-130.
- KURUŞÇU, M.: 2017 **Yöneticinin Duygusal Zekası ve Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KUŞCU, P. Ç.:2011 **Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- KUŞÇU, A.F.: 2014 **Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- KUTANİS, R. Ö., ÇETİNEL, E.: 2009 “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 693-699.
- KWANTES, C. T., BOGLARSKY, C. A.: 2007 “Perception of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries”, **Journal of International Management**, Vol: 13, No: 2, 204-230.
- LAI, M. F., LEE, G. G.: 2007 “Relationship of Organizational Culture Toward Knowledge Activities”, **Business Process Management Journal**, Vol: 13, No: 2, 306-322.
- LAM, R., CHEUNG, C.: 2018 “Towards an Understanding of The Culturally Intelligent Behaviour of Hotel Service Employees”, **International Journal of Tourism Sciences**, Vol:18, No:3, 202-214.
- LEBLANC, C. L., MILLS, K. E.: 1995 “Competitive Advantage Begins with Positive Culture”, **Nation’s Restaurant News**, No:29, 22-24.
- LEGG, S., HUTTER, M.: 2007 “A Collection of Definitions of Intelligence”, **Advances in Artificial General Intelligence: Concepts, Architectures and Algorithms**, 1-12.
- LEWIS, D.: 1998 “How Useful a Concept is Organizational Culture”? **Strategic Change**, Vol: 7, 251-260.
- LIVERMORE, D.: 2010 **Leading With Cultural Intelligence: The New Secret to Success**, New York: AMACOM.
- LIVERMORE, D.: 2011 **The Cultural Intelligence Difference: Master The One Skill You Can’t Do Without In Today’s Global Economy**, New York: Amacom.
- LOUIS, M. R.: 1985 “Perspectives on Organizational Culture”, In **Organizational Culture**, Frost, J. P. vd., (Eds.), Beverly Hills: Sage Publications.
- LU, C. S., KUO, S. Y.: 2016 “The Effect of Job Stress on Self-Reported Safety Behaviour in Container Terminal Operations: The Moderating Role Of Emotional Intelligence”, **Transportation Research**, No:37, 10-26.

- LUKASOVA, R.: 2004 "Organizational Culture: Relationship Between Organizational Character and Behavior", **Organizacijuvadyba Sistemimai Tyrimai**, Vol:32, 95-103.
- MACKINNON, D.: 2008 **Introduction to Statistical Mediation Analysis**, New York: Routledge.
- MACNAB, B. R., WORTHLEY, R.: 2012 "Individual Characteristics As Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy", **International Journal Of Intercultural Relations**, Vol:36, No:1, 62-71.
- MAKKAR, S., BASU, S.: 2017 "The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees", **Global Business Review**, Vol:20, No:2, 1-21.
- MANNOR, M.: 2008 Top Executives and Global Leadership at the Intersection of Cultural Intelligence and Strategic Leadership Theory, In **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**, Ang, S., Dyne, L. V. (Eds.), New York: M. E. Sharpe.
- MAYER, D. J., ROBERTS, D. R., BARSADE. G. S.: 2008 "Human Abilities: Emotional Intelligence", **Annual Review of Psychology**, Vol:59, No:1, 507-536.
- MAYER, J. D., CARUSO, D. R., SALOVEY, P.: 1999 "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", **Intelligence**, Vol:27, No:4, 267-298.
- MAYER, J. D., COBB, C. D.:2000 "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?", **Educational Psychology Review**, Vol:12, No:2, 163-183.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R.: 2004 "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications", **Psychological Inquiry**, Vol:15, No:3, 197-215.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P.: 1993 "The Intelligence of Emotional Intelligence", **Intelligence**, No:17, 433-442.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P.: 1997 What is Emotional Intelligence, In **Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators**, Salovey, P., Sluyter, D. (Eds.), New York: Basic Book, 3-31.
- MERCAN, N.: 2016 **İşletmelerde Kültürler Arası Yönetim ve Kültürel Zeka**, Ankara: Detay Yayıncılık.

- MERCAN, N.: 2016 “Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekânın Kültürler Arası Duyarlılık ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 1-13.
- MERT, G., YILMAZ, G.: 2019 “Beş Yıldızlı Otellerde Örgütsel Sinizmin İşletme Performansına Etkisinde Motivasyon Rolünün İncelenmesi”, **Turkish Studies**, Cilt:14, Sayı:2, 629-650.
- METE, E. S.: 2018 **Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MEYDAN, C. H., ŞEŞEN, H.: 2015 **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- MEYDAN, C. H.:2010 **Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- MINK, O. G., ESTERHUYSEN, P. W., MINK, B. P., OWEN, K. Q.: 1993 **Change at Work: A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations**, San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- MIRVIS, P. H., KANTER, D. L.: 1991 “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce”, **Human Resources Management**, Vol:30, No:1, 45-68.
- MOHAMADKHANI, K., LALARDI, M. N.: 2012 “Emotional Intelligence and Organizational Commitment between the Hotel Staff in Tehran, Iran”, **American Journal of Business and Management**, Vol:1, No:2, 54-59.
- MOLES, A. A.: 1983 **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, (Çeviri: Nuri Bilgin), İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- MUMCUOĞLU, Ö.: 2002 **Bar-On Duygusal Zeka Testi Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- MUSHTAG, A. L., FAYYAZ, A., TANVEER, A.:2013 “Organizational Culture in Hotel Industry: Perceptions and Preferences among Staff”, **Advances In Management**, Vol. 6 (5) May, 54-60
- NASEEM, K.: 2018 “Job Stress, Happiness and Life Satisfaction:The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan”, **Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, Vol:4, No:1, 7-14.
- NAUS, A. J. A. M.: 2007 **Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization**, Phd Thesis, Maastricht University, Maastricht.
- NEUSTROM, J. W., DAVIS, K.: 1993 **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, New York: McGraw Hill.
- NIEDERHOFFER, A.: 1967 **Behind the Shield: The Police in Urban Society**, New York: Double Day.
- NIKPOUR, A.:2017 “The Impact Of Organizational Culture On Organizational Performance: The Mediating Role Of Employee’s Organizational Commitment”, **International Journal of Organizational Leadership**, 6, 65-72.
- NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A.: 1990 **Organizational Behavior: Management Challenge**, New York: Dryden Press.
- ODABAŞI, Y., OYMAN, M.: 2011 **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- ONARAN, O.: 1981 **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara: Sevinç Matbaa.
- ONAY, M.:2011 “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:11, Sayı:4, 587-600.
- OUCHI, W. G.: 1981 **Theory Z**, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- ÖMER, H.: 2016 **Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÖRÜCÜ, E., İZCİ, Ç.: 2015 “Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 45, 31-47.
- ÖZASLAN, Ö., BEYHAN ACAR, A., ACAR, A. C.: 2009 “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Yıl:20, Sayı:64, 98-111.
- ÖZDEMİR, A. A.:2015 “Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma”, **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, 29-53.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., ÇELİK, C.: 2009 “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 95-11.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2004 “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:59, Sayı:3, 181-202.
- ÖZENİR, İ.: 2015 **Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- ÖZGENER, Ş., ÖĞÜT, A., KAPLAN, M.: 2008 “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal (Editörler), **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar** içinde (53-65), Ankara: İlke Yayınevi.
- ÖZGÜNER, M.:2016 “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 92-110.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç.: 2005 **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç.: 2011 **Örgütsel Davranış**, Bursa: Ekin Yayınevi.
- ÖZKALP, E.: 2000 **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

- ÖZKAN TEZCAN, M.:2014 **Akademik Örgüt Kültürü Çerçevesinde Ast-Üst İlişkilerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ÖZKAN, Ç., GÜMÜŞ, M.: 2013 “Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 25, 1-14.
- ÖZKAN, Ç.:2010 **Ege Bölgesi’ndeki 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- ÖZKAN, S.:2016 **Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- ÖZTÜRK, B. Ü:2012 **Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZTÜRK, N.:2015 **Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü**, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- PASCALE, R. T., ATHOS, A. G.: 1981 “The Art of Japanese Management”, **Business Horizons**, Vol:24, No:6, 83–85.
- PELİT, E., AYANA, Ç.: 2016 “Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 45-76.
- PELİT, E., AYDUĞAN, N.: 2011 “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, **12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, 286-302.
- PELİT, N., PELİT, E.: 2014 **Mobbing ve Örgütsel Sinizm**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- PEPPERS, D., ROGERS, M.: 1995 "A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share", **Planning Review**, Vol: 23 No: 2, 14-18.

- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H.: 1982 **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper & Row, New York.
- PETRIDES, K. V., FURNHAM, A.: 2000 "On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, No:29, 313-320.
- PETTIGREW, A.: 1979 "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol:24, No:4, 580-581.
- PHEYSEY, D. C.: 1993 **Organizational Cultures: Types and Transformations**, London: Routledge.
- PLUM, E.: 2009 **Cultural Intelligence – The Art Of Leading Cultural Complexity**, London: Middlesex University Press.
- POLAT, M., MEYDA, C. H.:2011 "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 153-170
- PORTER, L., ROBERTS, K. H.: 1976 Organizational Communication, In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Dunnette, M. (Ed.), Chicago: Rand-McNally, 1553-1589.
- PRAGOJO, D. I., MCDERMOTT, C. M.: 2005 "The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture", **International Journal of Operations & Production Management**, No:25, 1101-1122.
- PROCTOR, T., DOUKASIS, I.: 2003 Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol:8, No:4, 268 – 277.
- QIAN, Y. A.: 2007 **Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change**, Phd Thesis, Ohio University, Ohio.
- QIAN, Y., DANIELS, T. D.: 2008 "A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol:13, No:3, 319-332.
- QUINN, R. E., MCGRATH, M. R.: 1985 "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective", In **Organizational Culture**, Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., Martin, J. (Eds.), California: Sage, 315-334.

- QUINN, R., ROHRBAUGH, J.: 1983 “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, **Management Science**, No:29, 363-377.
- RAGUSA, A.: 2010 Communication and Social Interactions in a Technologically-Mediated World, In **Interaction in Communication Technologies And Virtual Learning Environments: Human Factors**, Ragusa, T. (Ed.) Hershey, PA: Information Science Reference.
- RAHIMI, R.:2013 **Örgüt Kültürü Perspektifi ile Otelcilik Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi: Jurys Inn Zincir Otelleri Örneği, Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- REICHERS, E. A., WANOUS, P. J., AUSTIN, T. J.: 1997 “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, **Academy of Management Executive**, Vol:11, No: 1, 48-59.
- RICHMOND, V. P., MCCROSKEY, J. C., MCCROSKEY, L. L.: 2005 **Organizational Communication For Survival**, Londra: Pearson Education.
- RIZAOĞLU, B., AYYILDIZ, T.: 2008 “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 7-20.
- RIZAOĞLU, B., AYYILDIZ, T.:2008 “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 7-20.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: 2009 **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: 2012 **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall.
- RUCKER, D. D., PREACHER, K. J., TORMALA, Z. L., PETTY, R. E.: 2011 “Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practice and New Recommendations”, **Social and Personality Psychology Compass**, Vol:5, No:6, 359-371.

- RUDD, D., MILLS, R.: 2015 “Communication, Climate and Culture in the Hospitality Industry”, **American Journal of Management**, Vol:15, No:4, 11-21.
- SAAD, G. B.: 2018 “The Impact of Organizational Culture On Job Performance: A Study of Saudi Arabian Public Sector Work Culture”, **Problems And Perspectives in Management**, Vol:16, No:3, 207-218.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M.: 2001 **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- SADEGHIAN, E.: 2011 “Presentating of the Effectual Cultural Intelligence Model of Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran”, **European Journal of Scientific Research**, Vol:61, No:3, 402-403.
- SALEHI, S., SHAFIEI, M., SABET, S.: 2012 “Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of the Leader Trust and Organizational Communication”, **Emerging Markets Journal**, Vol:2, 70-77.
- SALOVEY, P., MAYER, J. D.: 1990 “Emotional Intelligence”, **Imagination, Cognition and Personality**, Vol:9, No:3, 185-211.
- SALTIK, B., ÜNSAR, A. S., OĞUZHAN, A.: 2015 “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:52, Sayı:600, 47-58.
- SAMADOV, S.:2013 **Gelişen Bir Pazarda Markalaşma Süreci ve Örgüt Kültürünün Etkisi : Azerbaycan Örneği**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SANCOKO, R., SETIAWAN, M., TROENA, E. A.: 2019 “The Influence of Organizational Culture And Spiritual Intelligence on Employee Performance Through Emotional Intelligence”, **Management and Economics Journal**, Vol:3, No:1, 67-80.
- SARGUT, A. S.: 2001 **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.
- SARI, Y., DOĞANTEKİN, A.: 2016 “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Business Research Turk**, Cilt:8, Sayı:3, 222-250.
- SAVAŞ, A. C.: 2012 “Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:33, 139-148.

- SAXBY, C. L., PARKER, K. R., NITSE, P. S., DISHMAN, P. L.: 2002 “Environmental Scanning and Organizational Culture”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol:20, No:1, 28–34.
- SCHARMER, O.C.: 2007 **Theory U, Leading from the Future As It Emerges**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- SCHEIN, E. H.: 1985 **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, E. H.: 1992 **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H.: 2004 **Organizational Culture and Leadership**, London: Jossey- Bass Publishers.
- SCHNEIDER, S.C.: 1988 “National vs. Corporate Culture: Implication for Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Vol:27, No:2, 231-246.
- SCHNEIDER, W. E.: 1994 **The Reengineering Alternative: A Plan For Making Your Current Culture Work**, Illinois: Irwin Publishing.
- SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., BOBIK, C., COSTON, T. D., GREESON, C., JEDLICKA, C., WENDORF, G.: 2001 “Emotional Intelligence and Interpersonal Relations”, **The Journal of Social Psychology**, Vol:141, No:4, 523-536.
- SCOTT-HALSELL, S. A., BLUM, S. C., HUFFMAN, L.: 2008 “A Study of Emotional Intelligence Levels in Hospitality Industry Professionals”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, Vol:7, No:2, 135-152.
- SENEMOĞLU, N.: 2010 **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya (Development, Learning and Instruction: From Theory to Application)**, Ankara: Pegem Akademi.
- SERİN, A.E., BALKAN, M. O.: 2014 “Örgütlerde Kültürel Zeka ve Kamu Kurumlarında Kültürel Zeka Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü”, **2. Örgütsel Davranış Bildiriler Kitabı**, 73-80.

- SERPİN D. M.: 2012 **Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SEYİTOĞLU, F., YÜZBAŞIOĞLU, N.: 2015 “The Role of Strategic Communication in Hospitality Industry “The Case of Antalya”, **Journal of Social Science Studies**, Vol:2, No:2, 16-35.
- SEZEREL, H.: 2013 **Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- SHAHZAD, F., XIU, G., SHAHBAZ, M.:2017 “Organizational Culture And Innovation Performance İn Pakistan's Software Industry”, **Technology in Society**, 51, 66-73.
- SHKOLER, O., TZINER, A.: 2017. “The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship Between Organizational Justice and Work Misbehavior”, **Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:33, No:2, 157-164.
- SIMHA, A., ELLOY, D. F., HUANG, H.: 2014 “The Moderated Relationship Between Job Burnout and Organizational Cynicism”, **Management Decision**, Vol:52, No:3, 482-504.
- SOYSAL, M., ÖKE, P., YAĞAR, F., TUNÇ, M.: 2017 “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:37, 243-253.
- SÖNMEZ, V., ALACAPINAR, F. G.: 2017 **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- SÖZER, Z.: 2006 **Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- STEIN, S. J., BOOK, H. E.: 2003 **EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı**, (Çeviri: Müjde Işık), İstanbul: Özgür Yayınları.
- STERNBERG, R., J.: 1985 “Implicit Theories Of Intelligence, Creativity, and Wisdom”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:49, No:3, 607-627.
- SUDAK, M. K., ZEHİR, C.: 2013 “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:11, Sayı:22, 111-165.

- SUMARDI, D.: 2015 **“The Impact of Servant Leadership and Organizational Communication on Employees’ Job Satisfaction: Case of Public Services Government Organization”**, Master Thesis, Graduate School of Social Sciences Anadolu University, Eskişehir.
- SUR, Ö.: 2010 **Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SÜNNETÇİOĞLU, S., KORKMAZ, H., KOYUNCU, M.:2014 **“Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”**, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 28, 17-34
- SÜSLÜ, S. B.: 2016 **Duygusal Zeka ve Örgütsel Stres: Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zeka Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki**, **Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- ŞAHAL, E.: 2005 **Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algi ve Kanaatleri**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ŞAHİN, F., GÜRBÜZ, S.: 2012 **“Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama”**, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 123-140.
- ŞAHİN, F., GÜRBÜZ, S., KÖKSAL, O.: 2014 **“Cultural Intelligence (CQ) in Action: The Effects Of Personality And International Assignment on The Development Of CQ”**, **International Journal of Intercultural Relations**, No:39, 152-163.
- ŞAHİN, F., KÖKSAL, O.: 2013 **“Kültürel Zekânın Kültürlerarası Liderlik Üzerine Etkisi: Çokuluslu Bir Örgütte Uygulama”**, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi- Bildiriler Kitabı**, 666-671.
- ŞAHİN, F.: 2011 **“Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi”**, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 80-104.

- ŞAHİN, F.:2012 **Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- ŞENER, B.; 2001 **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Gazi Kitapevi.
- ŞENTÜRK, F. K.:2014 **Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ŞEŞEN, H.: 2015 “Örgüt Kültürü”, Ünsal Sığı, Sait Gürbüz (Editörler), **Örgütsel Davranış** içinde (595-632), İstanbul: Beta Yayınları.
- ŞİMŞEK, H.: 2007 **Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A.: 2003 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya: Adım Matbaacılık.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A.: 2010 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİŞMAN, M.: 1994 **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ŞİŞMAN, M.: 2014 **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegem Akademi.
- TANRIÖĞEN, Z. M.: 2013 **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- TASLAK, S., DALGIN, T.: 2015 “Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Sayı:34, 139-158.
- TAYLOR, C.: 1995 **Modernliğin Sıkıntıları**, (Çeviri: Uğur Canbilen), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- TEKELER, M. C.: 2019 **Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- TEMPLER, K. J., TAY, C., CHANDRASEKAR, N. A.: 2006 “Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Previews, and Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment”, **Group and Organization Management**, No:31, 154– 173.
- TERZİ, A. R.: 2000 **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- THOMAS, D. C., INKSON, K.: 2009 **Cultural Intelligence: Living and Working Globally**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- THOMAS, D. C.: 2006 “Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness”, **Group Organization Management**, Vol:31, No:1, 78-99.
- THORNDIKE, E. L.: 1920 “A Constant Error In Psychological Ratings”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:4, No:1, 25-29.
- TIDBALL, K. H.: 1988 “Creating a Culture That Builds Your Bottom Line”, **Cornell Hotel and Restaurant Quarterly**, No:29, 63-69.
- TİTREK, O.: 2007 **IQ’dan EQ’ya Geçiş**, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- TOKGÖZ, N., YILMAZ, H.: 2008 “Örgütsel Sinizizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol:8, No:2, 283-305.
- TORUN, Y.: 2016 **Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TOYTOK, E. H.:2014 **Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etkili Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği)**, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- TRIANDIS, H. C.: 2006 “Cultural Intelligence in Organizations”, **Group & Organization Management**, Vol:31, No:1, 20-26.

- TRICE, H. M., BEYER, J. **The Cultures of Work Organizations**, New Jersey: Prentice Hall. M.: 1993
- TURHAN, M.: 2010 **Kültür Değişimleri Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Tetkik**, İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- TUTAR, H.: 2009 **Örgütsel İletişim**, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- TUTAR, H.: 2016 **Örgütsel Davranış**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜKELTÜRK, Ş. A., PERÇİN, Ş. N., GÜZEL, B.: 2009 “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 688-692.
- TÜTÜNCÜ, Ö., AKGÜNDÜZ, Y.: 2012 “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 59-72.
- TÜTÜNCÜ, Ö., DEMİR, M.: 2003 “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 146-169.
- TÜZÜN, İ. K., VAROĞLU, A. K.: 2015 “İletişim”, Ünsal Sıgır, Sait Gürbüz (Editörler), **Örgütsel Davranış** içinde (531-562), İstanbul: Beta Yayınları.
- TYLOR, E. B.: 1871 **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom**, New York: Dover Publications, Inc.
- ULUDAĞ, O., AKTAŞ, İ., ÖZGİT, H. Ö.: 2019 “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:34, Sayı:1, 160-181.
- ULUKIŞ, K. S.: 2010 **Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi: Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ULUTÜRK, Ş.:2016 **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- USAL, A., KUŞLUVAN, Z.: **Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji**, İstanbul: Barış Yayınları. 2006
- USLU, B., BALCI, E.: 2012 “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Vol:18, No:3, 461-489.
- UYGUNGİL, S., İŞCAN, Ö. F.: 2018 “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:31, 435-453.
- UYSAL, H. T.: 2019 “Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol:7, No:1, 319-326.
- UZUN, T., AYIK, A.: 2016 “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 672-688.
- ÜNALAN, Ş.: 2004 **Dil ve Kültür**, Ankara: Başkent Kitap.
- ÜNSAR, S., DİNÇER, D.:2014 “Duygusal Zekânın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:7, 55-66.
- ÜSTÜN, F.: 2018 “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 892-918.
- VAROL, M.: 1989 “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 1, 195-222.
- VROOM, H. V.: 1964 **Work and Motivation**, USA: John Wiley & Sons Inc.
- WAGNER, J. A., HOLLENBECK, J. R.: 1992 **Management of Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall.
- WANOUS, P. J., REICHERS, E. A., AUSTIN, T. J.: 1994 “Organizational Cynicism: An Initial Study”, **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 269-273.

- WEINER, B.: (1985) “An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion”, **Psychological Review**, No:92, 548-573.
- WEISINGER, H.: 2000 **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, (Çeviri: Nurettin Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık.
- WEISS, H. M., CROPANZANO, R.: 1996 “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, **Research in Organizational Behavior**, No:18, 1-79.
- WILLIAMS, L. A., DABSON, P., WALTERS, M.: 1993 **Changing Culture: New Organizational Approaches**, London: Institute of Personnel Management.
- WILLIAMSON, O. E.: 1975 **Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization**, **New York: Free Press.**
- YALÇINKAYA, A.: 2014 “Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Vol:16, Sayı:3, 106-130.
- YALÇINSOY, A.: 2017 “Örgütsel Sinizmin Nedeni Örgüt Kültürü müdür?”, **International Conference on Scientific Cooperation for the Future Thessaloniki in Economics and Administrative Sciences**, 386-392.
- YALIM, F.:2017 “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes İletişim Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 20-38.
- YAMANE, T: 2001 **Temel Örneklem Yöntemleri**, (Çeviri: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Esen Gürbüzsel), İstanbul: Literatür Yayınları.
- YAŞAR, S. E.:2011 **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YAŞLIOĞLU, M., PEKDEMİR, I., TOPLU, D.: 2013 “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:11, Sayı:22, 191-220.

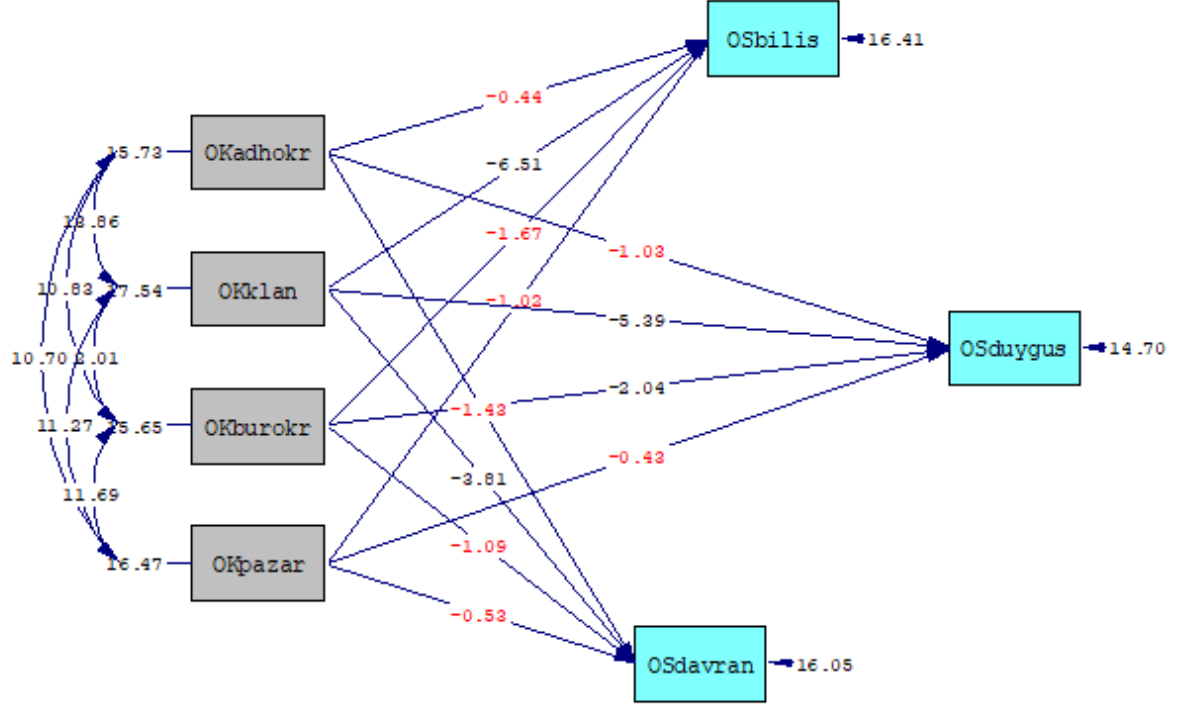
- YAVUZ, A., BEDÜK, A.: 2016 “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:35, 301-313.
- YAYLACI, G. Ö.: 2006 **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S.: 2014 **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEŞİL, S.: 2009 “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:16, 100-131.
- YEŞİL, S.: 2013 “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:44, 52-81.
- YEŞİL, S.: 2010 “21. Yüzyılın Küresel Örgütleri için Kültürel Zekâ”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:2, 147-168.
- YILDIZ, K.: 2013 “Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri ile Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:13, Sayı:1 251-272.
- YILDIZ, Y.: 2006 **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- YILMAZ, C., FİDAN, Y., YILDIRAN, C.: 2014 “Duygusal Zeka ve Örgüt İklimine Etkisi”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Vol:2, No:3, 243-261.
- YILMAZ, G. Ö., KAYA, G. D.: 2015 “Turizm Sektöründe Kültürel Zekânın Önemi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Turizm Akademik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 29-45.
- YORULMAZ, A., ÇELİK, S.: 2016 “İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 161-193.

- YÜCEL, C., KARATAŞ, E., AYDIN, Y.: 2013 "The Relationship Between the Level of and Organizational Culture", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No: 93, 415-419.
- YÜCEL, İ., ÇETİNKAYA, B.: 2015 "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 247-271.
- YÜKSEL, A. H.: 1988 **İletişim Biliminin Temelleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ZHANG, S., SHI, Q.: 2017 "The Relationship Between Subjective Well-being and Workplace Ostracism: The Moderating Role of Emotional Intelligence", **Journal of Organizational Change Management**, Vol:30 No:6, 978-988.

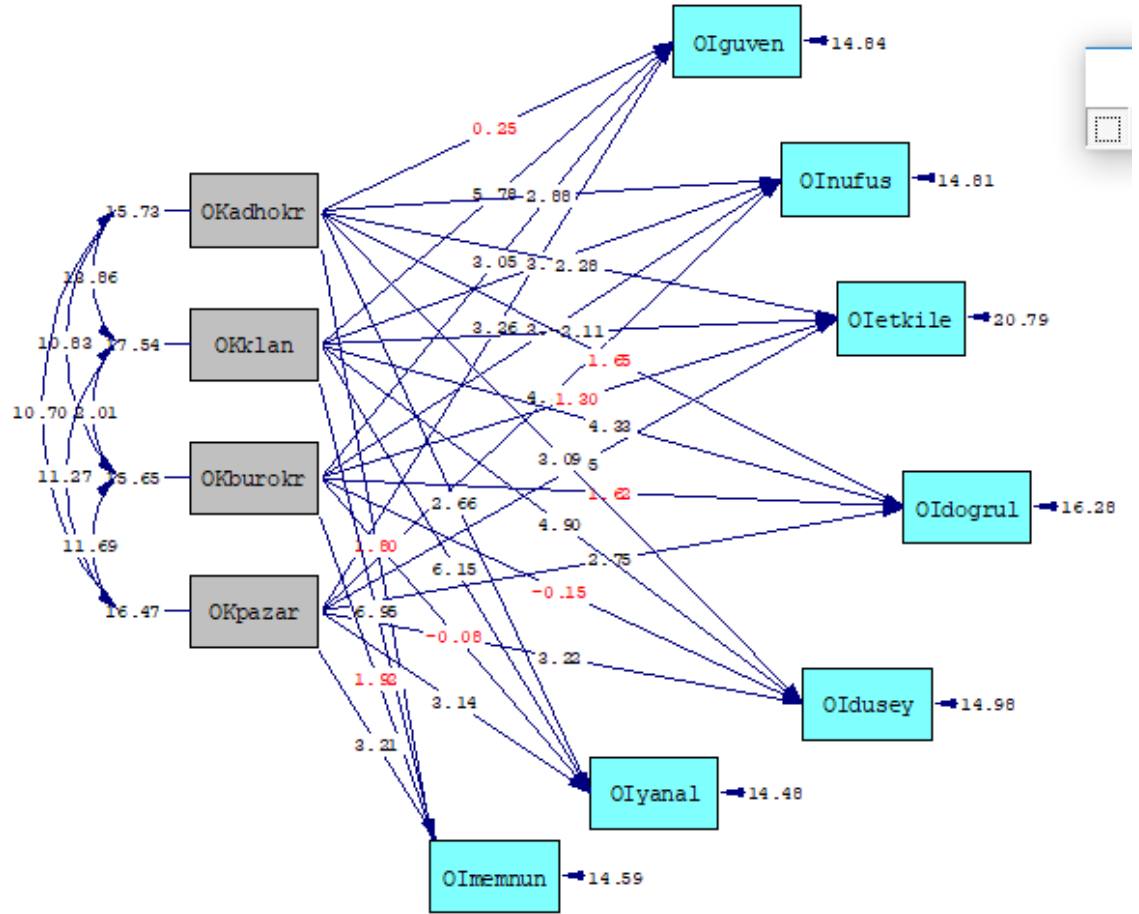
EKLER

EK 1: Modellerdeki yol katsayılarına ilişkin t testi sonuçları

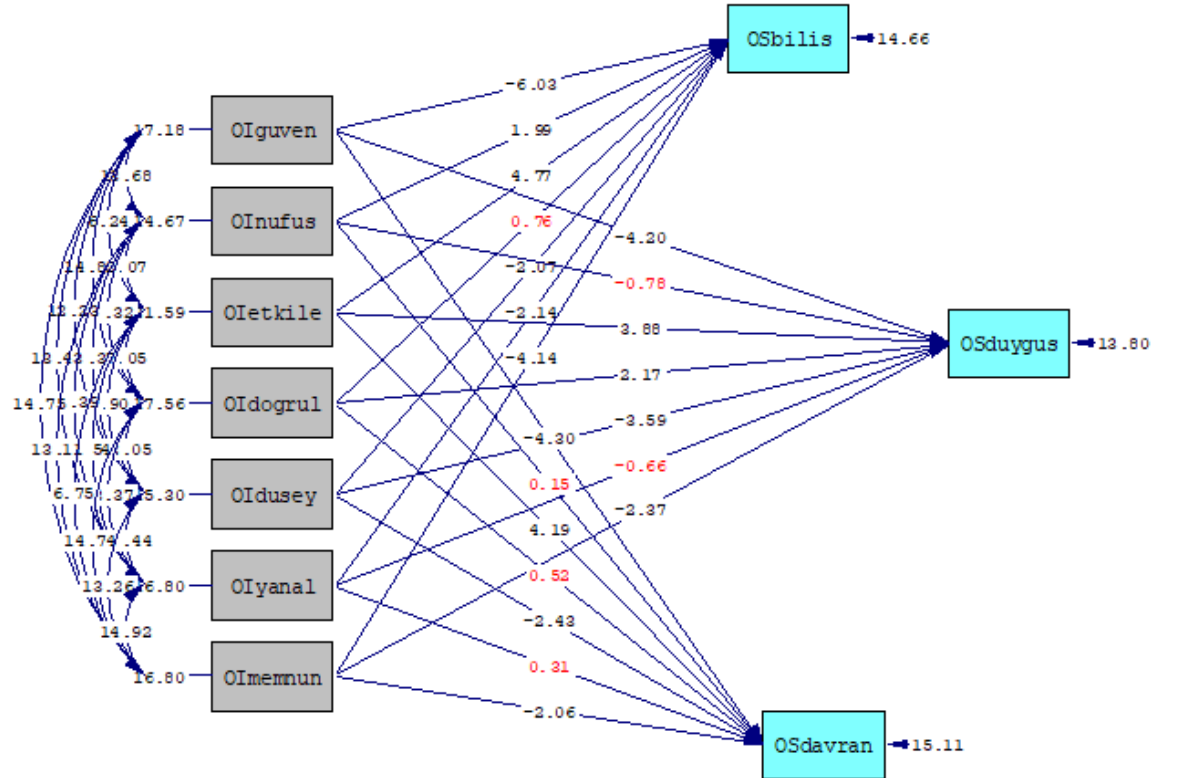
EK- 1a: H1 hipotezi için kurulan modelin t testi sonuçları



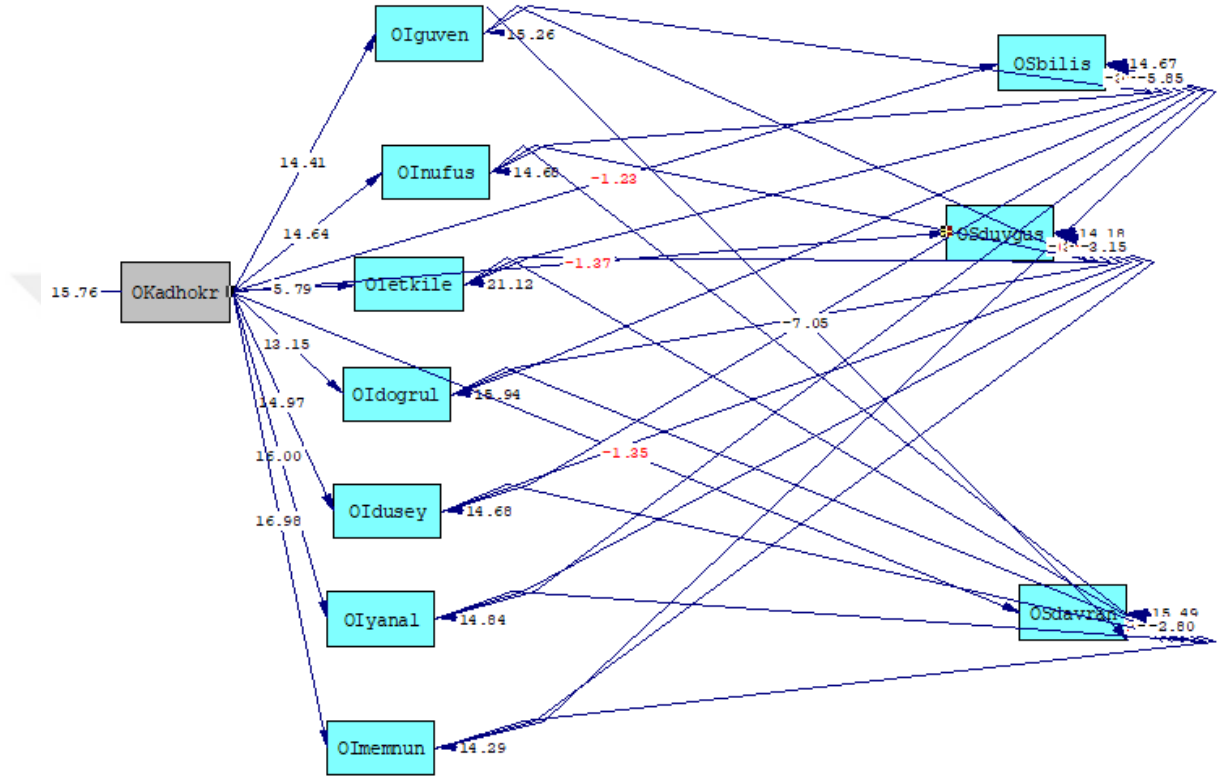
EK -1b: H2 hipotezi için kurulan modelin t testi sonuçları

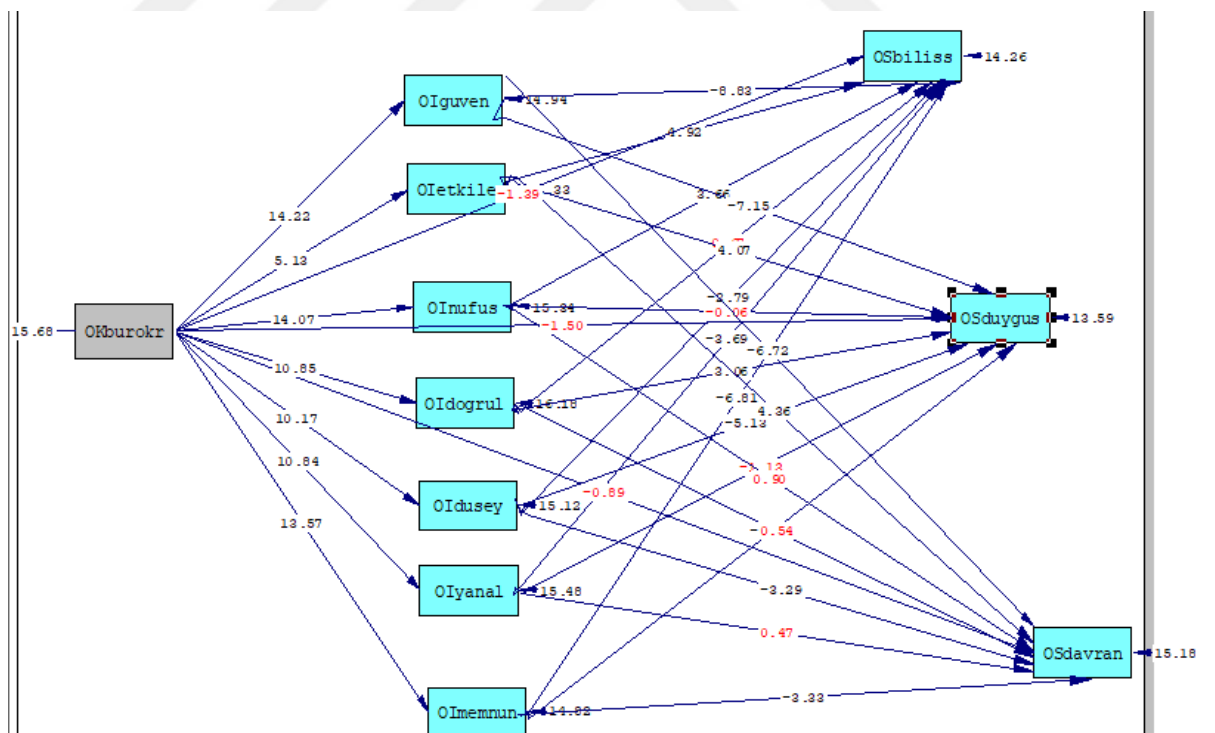
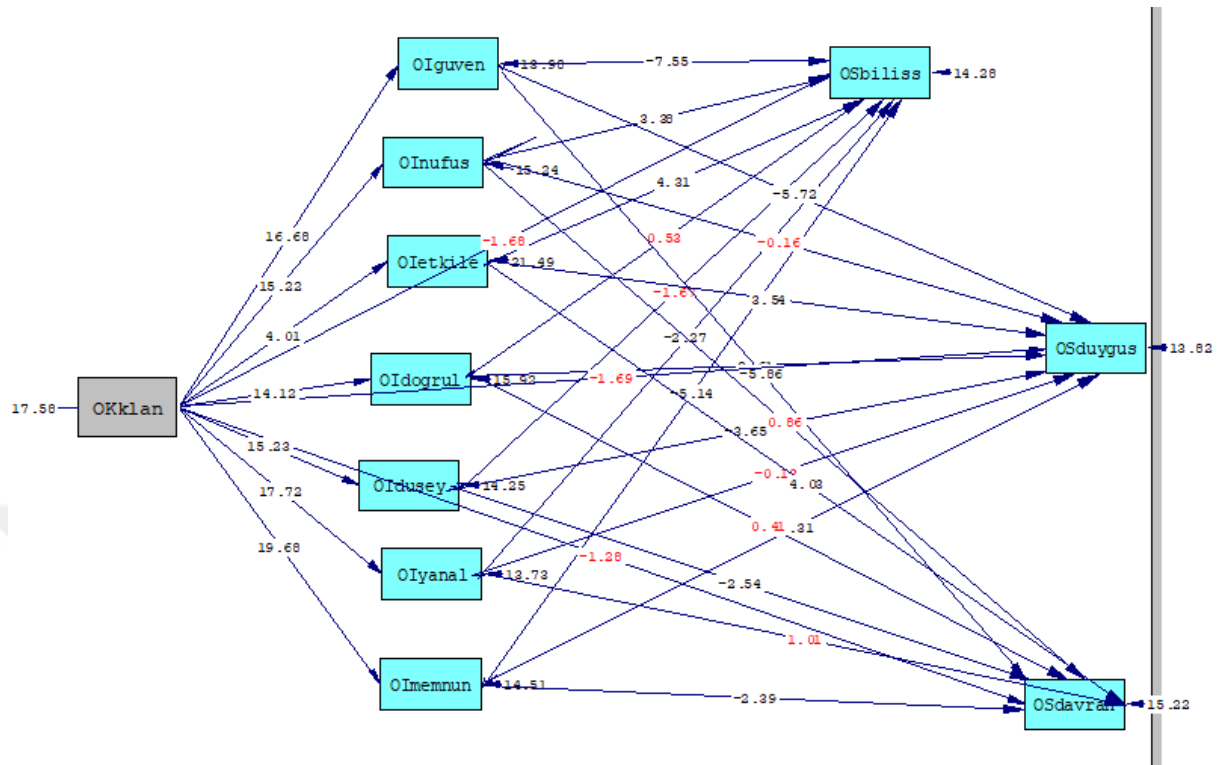


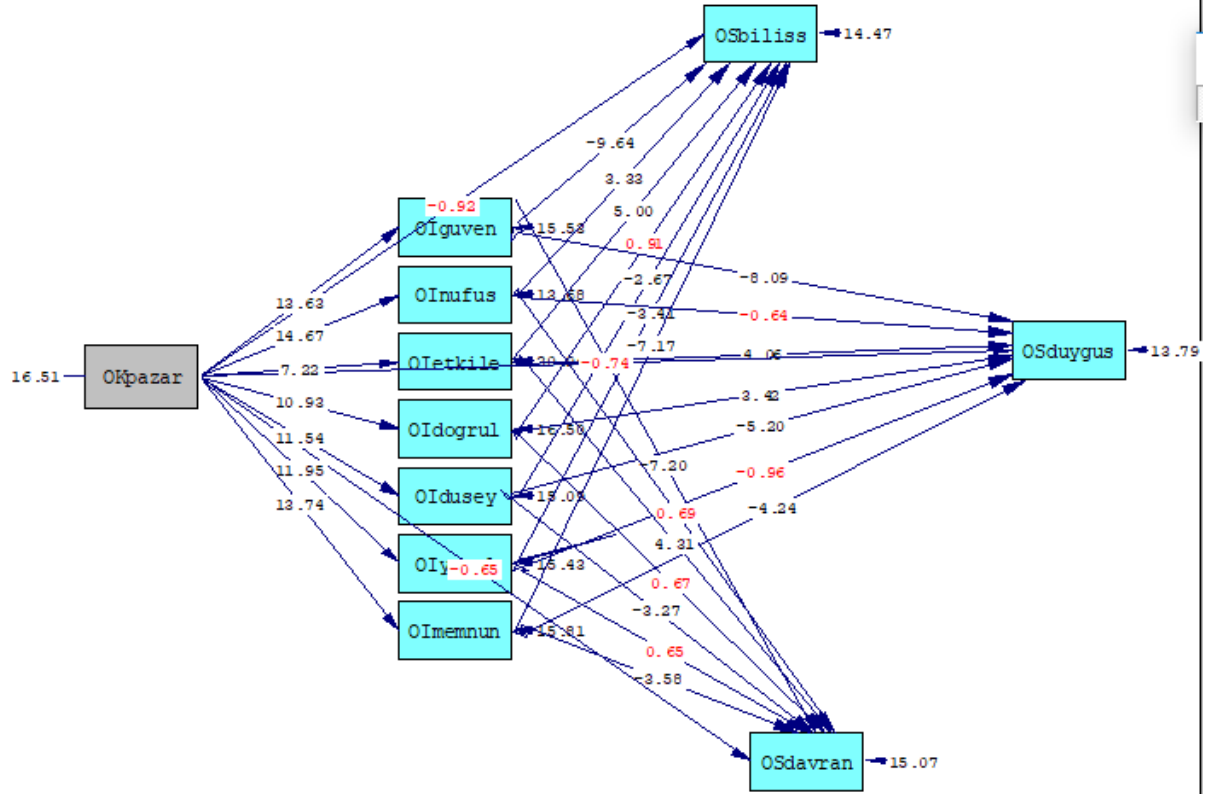
EK -1c: H3 hipotezi için kurulan modelin t testi sonuçları



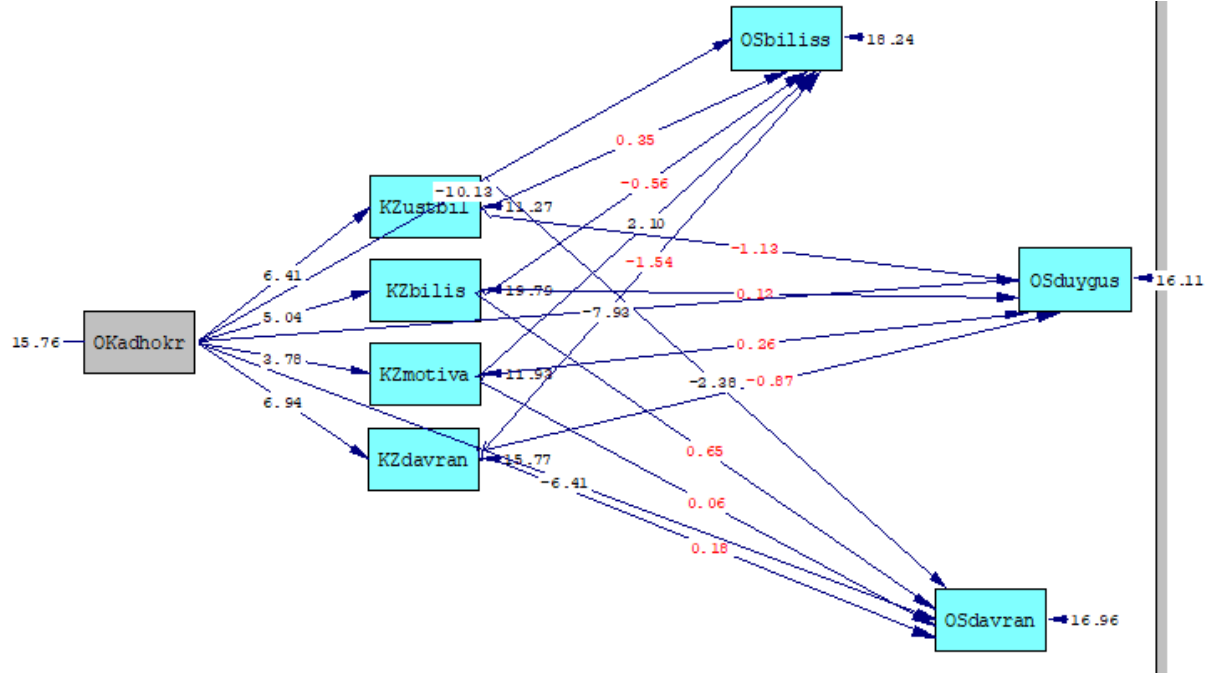
EK-1d: H4 hipotezi için kurulan modelin t testi sonuçları

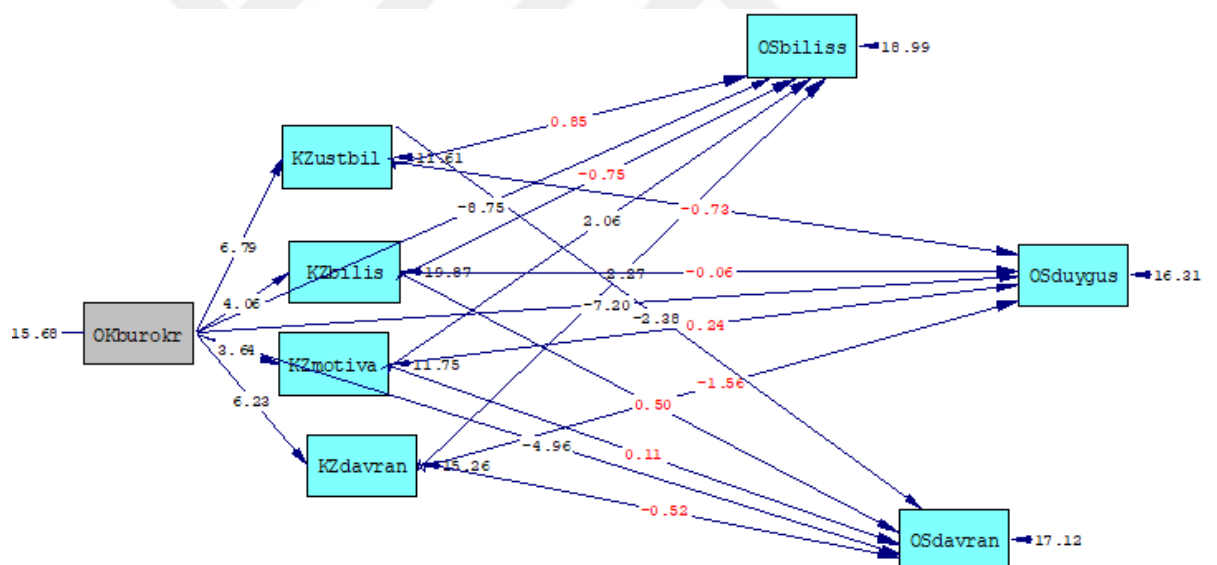
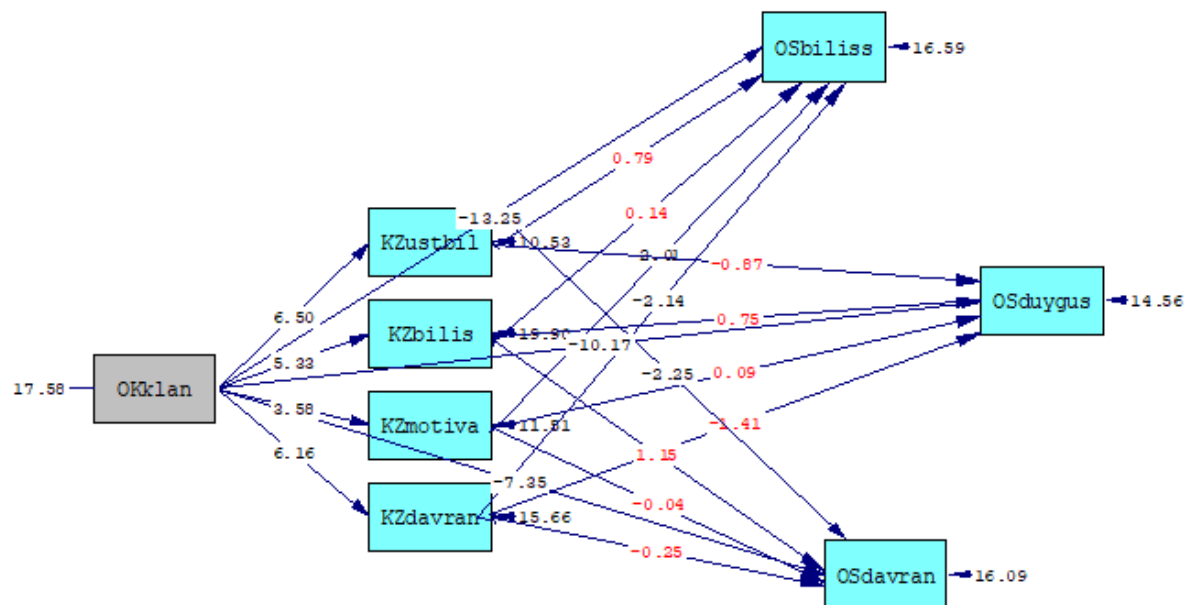


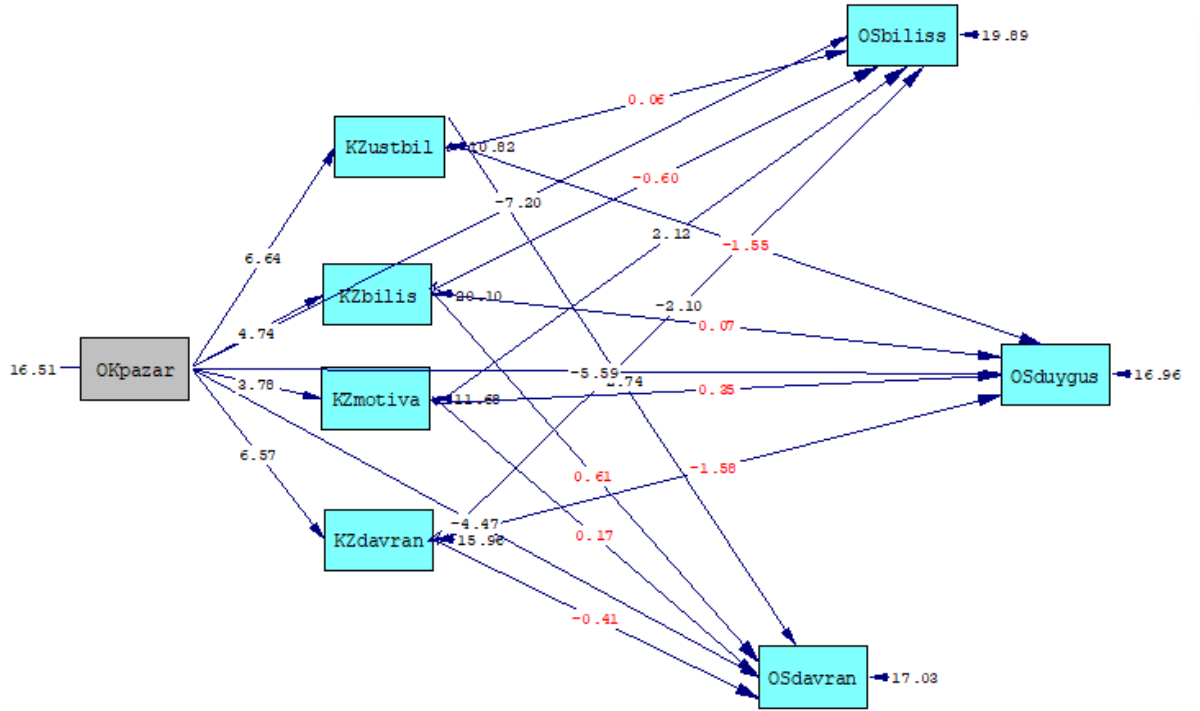




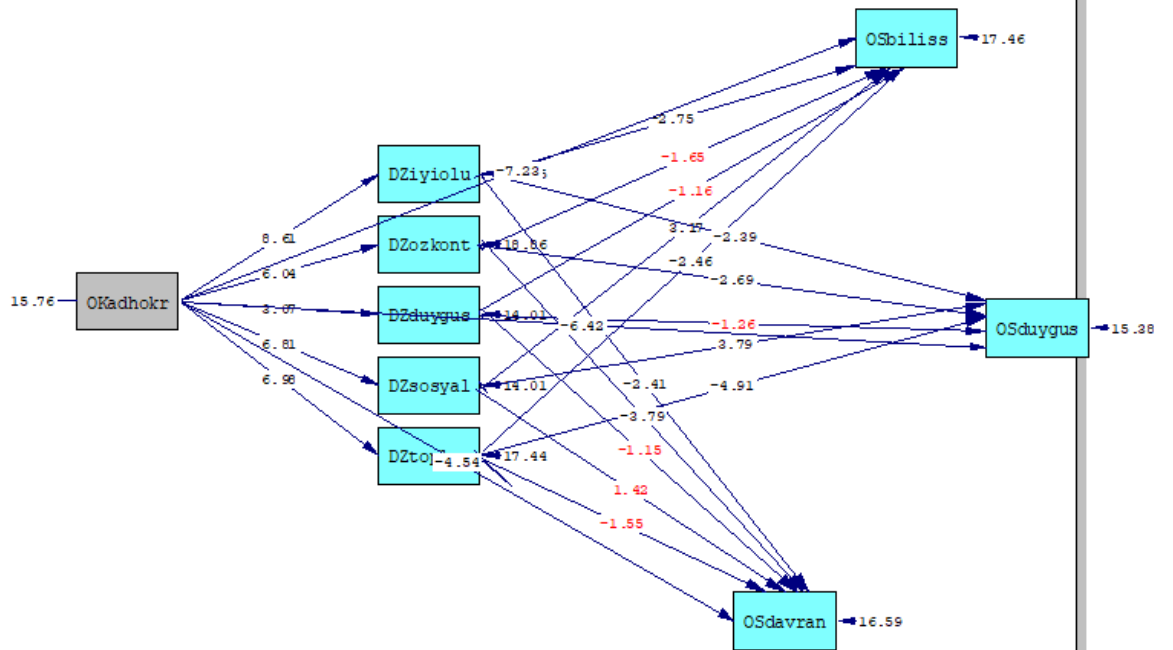
EK-1e: H5 hipotezi için kurulan modelin t testi sonuçları

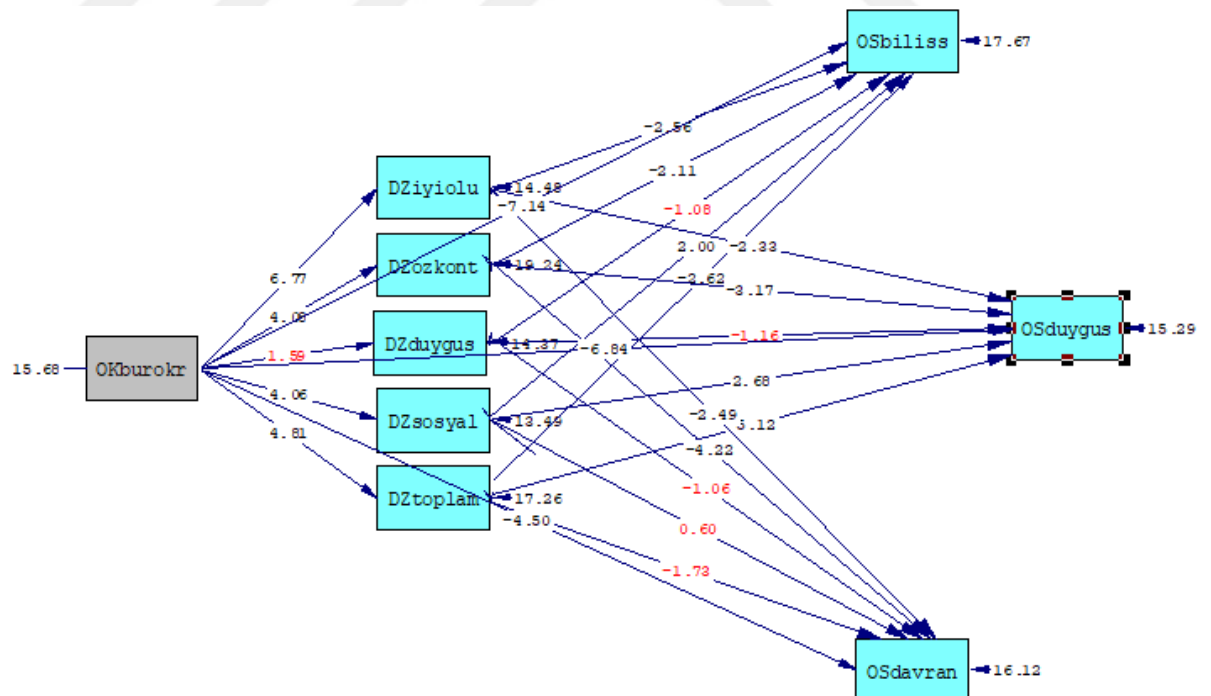
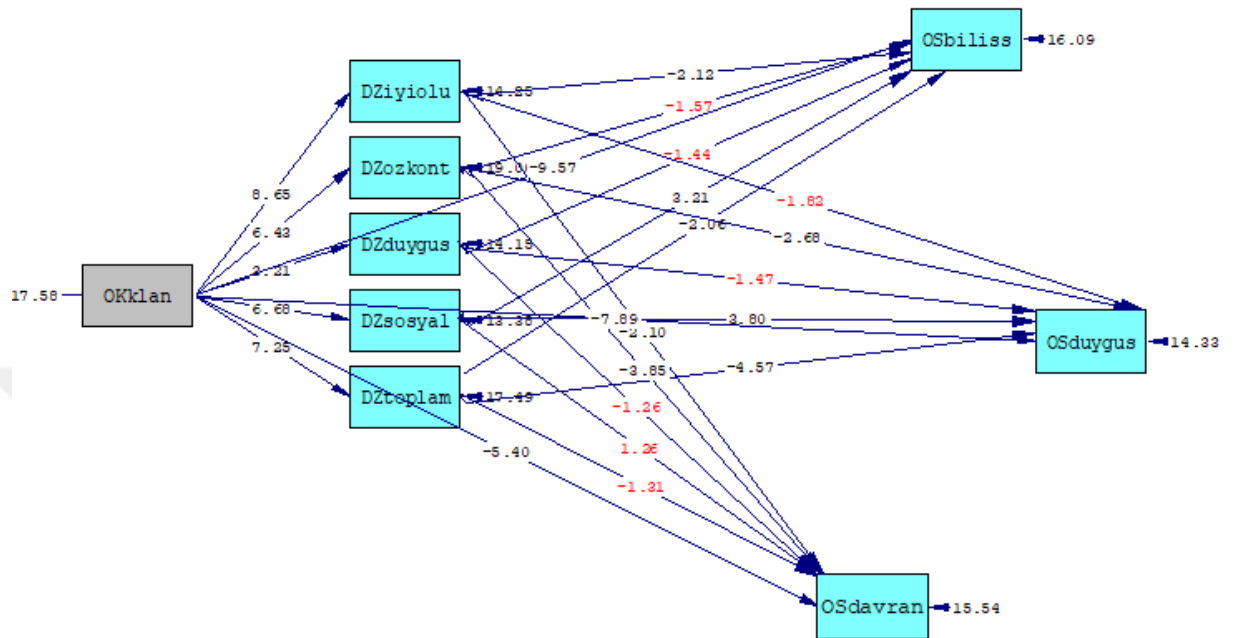


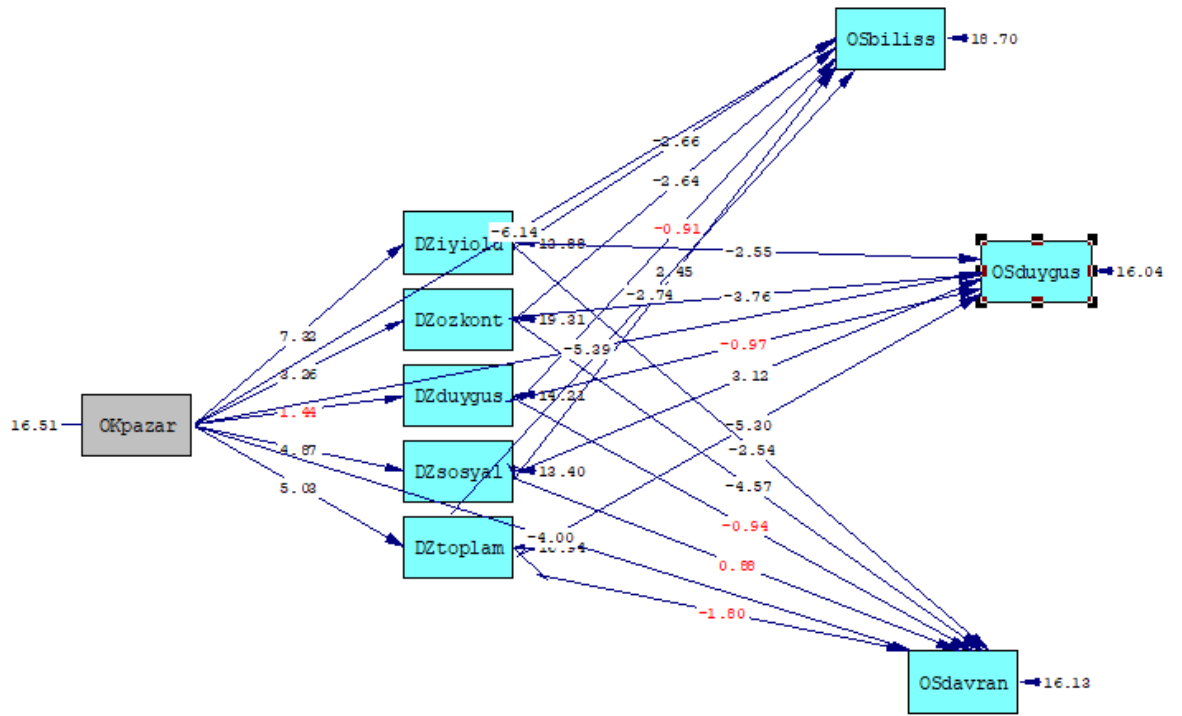




EK-1f: H6 hipotezi için kurulan modelin t testi sonuçları







EK 2: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Kültürel Zeka, Duygusal Zeka, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sinizm" konulu doktora tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan ifadelere vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle sorgulanmayacak ve sadece sizin mevcut durum hakkındaki görüşlerinizi ortaya koyacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmayı, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Yusuf YILDIRIM

Prof. Dr. Orhan AKOVA

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- İşletmedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.					
2- Bu işletmeyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır					
3- Bu işletmede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür					
4- İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.					
5- Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.					
6- Bu işletme insan kaynağı gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir					
7- Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var					
8- İşletme takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.					
9- Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici,					

kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.					
10- Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir					
11- Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.					
12- Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.					
13- Bu işletmede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.					
14- İşletmedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldırıcı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler					
15- Bu işletmedeki yöneticilerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.					
16- . Bu işletmedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.					
17- Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.					
18- Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. İşletmede amaçları gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.					
19- İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.					
20- Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.					

KÜLTÜREL ZEKA	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
2. Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.					
3. Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
4. Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.					
5. Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.					
6. Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.					
7. Başka kültürlerin değerlerini ve dini inançlarını hakkında bilgi sahibiyim.					
8. Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.					
9. Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.					
10. Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.					
11. Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.					
12. Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.					
13. Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.					
14. Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.					
15. Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.					
16. Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.					
17. Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekillerde kullanırım.					
18. Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.					
19. Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.					
20. Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.					

DUYGUSAL ZEKA	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. . Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim					
2. Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.					
3. İnsanlarla etkin bir biçimde başedebilirim.					
4. Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.					
5. Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.					
6. Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.					
7. Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.					
8. Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır					
9. Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur					
10. Genelde stresle başedebilirim					
11 Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.					
12. Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım					
13. Genel olarak, hayatımdan memnunum.					
14. Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.					
15. Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm					
16. Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum					
17. Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim					
18. Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım					
19. Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.					
20. Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır					

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1- Ben ve iş arkadaşlarım müdürümüzden daima güvenilir bilgi alırız.					
2- Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.					
3- Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.					
4- Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güvenilirdir.					
5- Müdürümden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarırken rahat hissederim.					
6- İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.					
7- İşimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgilerin pek çoğunu alırım.					
8- Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için önemli olan bilgileri daima paylaşıyoruz.					
9- Diğer departmandaki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güvenilirdir ve örgütün ilgilendiklerini yansıtır.					
10- Bu örgütte önemli bilgi önemli kaynaktır.					
11- Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.					
12- Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.					
13- Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.					
14- Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonla iletişim kurmak isterim.					
15- Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.					
16- Müdürümden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.					
17- İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.					
18- İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.					
19- Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.					
20- Bu örgütte, tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılabilir (ulaşılır).					

21-Kurduğum iletişimin pek çoğu üst yönetimin direktiflerinden gelir.					
22-Edindiğim bilgilerin pek çoğu müdürümden gelir.					
23-Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettirebilirim.					
24-Üst yönetim üyeleri veya müdürümle düşüncelerimi direkt olarak paylaşıırken rahat hissederim.					
25-Bu örgüt, bölümler arası bilgi paylaşımını daima cesaretlendirir.					
26-Bu örgüt, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.					
27-Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen örgütsel haberlere güvenir.					
28-Üst yönetimle bilgi/düşünce paylaşmak için doğruca müdürüme gitmeliyim.					
29-İletişimin doğruluğundan memnunum (detaylı).					
30-İletişimin akışından memnunum (dikey, düşey ve yatay).					
31-İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum (iş arkadaşları, bölümler, vs.).					
32-İletişimin güvenilirliğinden memnunum (tutarlı).					
33-İletişim kanallarının etkililiğinden memnunum (telefon, faks, e-mail, vs.).					
34-İletişimin etkileşim sıklığından memnunum (yüz yüze).					

ÖRGÜTSEL SİNİZM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işletmede, söylenenlerle yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasından çok az ortak yön vardır.					
3. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım işletmede çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
10. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışıyoruz.					
12. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
14. Çalıştığım işletmedeki bazı duyurularla dalga geçerim.					

1. KİŞİSEL BİLGİLER
1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
2. Medeni Durumunuz () Evli () Bekâr
3. Yaşınız
4. Eğitim Durumunuz () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
5. Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz () 0-5 Yıl () 6- 10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri
6. İşletmedeki Çalışma Süreniz () 0-5 Yıl () 6- 10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri
7. Konumunuz: () Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı) () Orta Düzey Yönetici (Departman Müdürü veya Departman Müdür Yardımcısı) () Alt Düzey Yönetici (Departman Şefi veya Departman Şef Yardımcısı) () Departman Çalışanı
8. Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz? () Kat Hizmetleri () Ön Büro () Teknik () Yiyecek& İçecek () Muhasebe/Finans () Bilgi İşlem () Güvenlik () Satış &Pazarlama () İnsan Kaynakları () Gelirler () Satın Alma () Mutfak () Genel Müdürlük
9. İşletmenin Statüsü () Yerli Zincir () Yabancı Zincir () Yerli Bağımsız () Yabancı Bağımsız
9. İşletmenin Faaliyet Süresi () 5 yıldan az () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul’da doğan Yusuf YILDIRIM, 2003 yılında Bakırköy Yahya Kemal Beyatlı Lisesi’nden mezun olmuştur. 2009 yılında Yakın Doğu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü’nden mezun olmuş, aynı yıl Yakın Doğu Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak akademik hayata adım atmıştır. 2014 yılında yüksek lisans tez çalışmasını başarıyla sunarak aynı yıl İstanbul Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Doktora Programına girmeye hak kazanmıştır. 2012-2015 yılları arasında İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında öğretim görevlisi olarak çalışan Yıldırım 2015 yılından beri Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümünde görev yapmaktadır. Yusuf YILDIRIM’ın çeşitli akademik dergilerde Türkçe ve İngilizce yayınlanmış çalışmaları bulunmaktadır.