

T.C.

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK  
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Selçuk AÇIKGÖZ**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER**

**İSTANBUL – 2016**



## TEZ TANITIM FORMU ÖRNEĞİ

- YAZAR ADI SOYADI** : Selçuk AÇIKGÖZ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Siniz ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 29.07.2016
- SAYFA SAYISI** : 91
- TEZ DANIŞMANLARI** : Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Sinizim, Örgütsel Bağlılık, Turizm, Otelcilik
- TÜRKÇE ÖZET** : Örgütsel Sinizim Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Tanımlanmış, Açıklanmış, 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Anket Çalışması Yapılarak Demografik Açından İncelenmiş ve Hipozetler Geliştirilmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Selçuk AÇIKGÖZ*

T.C.

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK  
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Selçuk AÇIKGÖZ**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER**

**İSTANBUL – 2016**

## **BEYAN**

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

**SELÇUK AÇIKGÖZ**

01/06/2016

**JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI**

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Selçuk AÇIKGÖZ' ün

“Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan



Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER

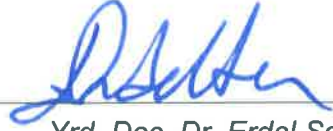
(Danışman)

Üye



Yrd. Doç. Dr. Kemal ER

Üye



Yrd. Doç. Dr. Erdal Şen

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2016

*İmzası*

*Unvanı, Adı SOYADI*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizme ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde incelenmiş ve ikinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul otelcilik sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir anket çalışması uygulanmış elde edilen veriler SPSS aracılığı ile analiz edilerek yorumlanmış, araştırma raporu oluşturularak öneriler geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri katılımcıların bireysel özellikleri ve otel işletmelerinin özellikleri açısından karşılaştırıldığında bazı değişkenler için anlamlı farklılıklar arz ederken bir kısmı için anlamlı farklılık bulunamamıştır. Örneğin yaş açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, medeni durumları açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizine göre ise, yine aynı şekilde beş alt boyut arasında pozitif yönde ilişki bulunurken, geri kalan diğer gruplar için (dört alt boyut arasında) negatif yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

## SUMMARY

Theoretical background of organizational cynicism has been examined elaborately in the first part, and theoretical background of organizational commitment been analyzed elaborately in the second part of this study which investigates the relationship between organizational cynicism and organizational commitment. A survey applied on employees of 4 and 5 star hotels in Istanbul hospitality industry, gained data been analysed and interpreted via SPSS, suggestions developed by creating a research report in the third part of the research. Although there are some significant differences occurred for some variables, when the levels of organizational cynicism and organizational commitment compared in the angle of personal attributes of the participants and properties of the hotel businesses, for some there are not. For example, there aren't any significant differences according to age, but according to marital statuses significant differences detected. Also it has been observed for five sub-dimensions has a positive relationship, and the rest groups (between four sub-dimensions) have a negative relationship according to the correlation analysis made for detecting the relationship between the sub-dimensions of the variables of organizational cynicism and organizational commitment.



## İÇİNDEKİLER

### SAYFA

ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ÖN SÖZ .....	IX
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SINIZME İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN.....	6
1.1. Sinizm Kavramı .....	6
1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri.....	9
1.2.1. Örgütsel Sinizm Kuramları.....	10
1.2.1.1. Beklenti Kuramı.....	11
1.2.1.2. Atfetme Kuramı .....	12
1.2.1.3. Tutum Kuramı .....	13
1.2.1.4. Sosyal Değişim Kuramı .....	13
1.2.1.5. Duygusal Olaylar Kuramı .....	14
1.2.1.6. Sosyal GÜdülenme Kuramı.....	14
1.3. Örgütsel Sinizm Türleri.....	15
1.3.1. Kişilik Sinizmi .....	15
1.3.2. Toplumsal Sinizm .....	16
1.3.3. İş gören Sinizmi.....	17
1.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	18
1.4. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler.....	18
1.4.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Kişisel Faktörler.....	19
1.4.2. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	20
1.5. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Giderilme Yolları .....	21
1.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	23
1.6.1. Bilişsel Boyut.....	23
1.6.2. Duyuşsal Boyut .....	24
1.6.3. Davranışsal Boyut .....	24

1.7.	Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	25
1.7.1.	Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	25
1.7.2.	Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	26
1.8.	Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	28
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN .....		29
2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	29
2.2.	Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	32
2.3.	Örgütsel Bağlılığın Türleri.....	35
2.3.1.	Duygusal Bağlılık .....	35
2.3.2.	Devamlılık Bağlılığı.....	36
2.3.3.	Normatif Bağlılık.....	38
2.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	39
2.4.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	39
2.4.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	41
2.4.3.	Örgüt Dışı Faktörler.....	44
2.5.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	46
2.5.1.	Örgütsel Bağlılık ve Başarı .....	47
2.5.2.	Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık .....	47
2.5.3.	Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme.....	47
2.5.4.	Örgütsel Bağlılık ve Stres .....	48
2.5.5.	Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	48
2.5.6.	Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı .....	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ALAN ARAŞTIRMASI; İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....		49
3.1.	Metodoloji.....	49
3.1.1.	Araştırma Problemi.....	49
3.1.2.	Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi.....	50
3.1.3.	Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları.....	50
3.1.4.	Araştırma Modeli .....	51
3.2.	Araştırma Bulguları ve Yorumları.....	52

3.2.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	52
3.2.1.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	52
3.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	53
3.2.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	53
3.2.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	54
3.2.1.5. Katılımcıların Ortalama Aylık Gelir Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	55
3.2.1.6. Katılımcıların Sektördeki Tecrübe Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	56
3.2.1.7. Katılımcıların Mevcut Otel İşletmesindeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	56
3.2.1.8. Katılımcıların Otel İşletmelerinde Çalıştığı Departmana Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	57
3.2.1.9. Katılımcıların Çalışmış Olduğu Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	58
3.2.1.10. Katılımcıların Çalışmış Olduğu Otel İşletmesinin Sahiplik Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	59
3.2.1.11. Katılımcıların Çalışmış Olduğu Otel İşletmesinin Zincir Şirket Olup Olmama Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular	59
3.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	60
3.2.3. Bağımsız Değişkenlerin (Demografik Özellikler) Bağımlı Değişkenler (Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık) Üzerindeki Etkileri	63
3.2.3.1. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması	63
3.2.3.2. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması	65
3.2.3.3. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması	66
3.2.3.4. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılması	67
3.2.3.5. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması	68

3.2.3.6. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör İçindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılması .....	71
3.2.3.7. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Durumda Çalıştığı Otel İşletmesindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılması .....	73
3.2.3.8. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Bölümler Açısından Karşılaştırılması.....	75
3.2.3.9. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı Açısından Karşılaştırılması .....	77
3.2.3.10. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılması ...	78
3.2.3.11. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Zincir Bir Şirket Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılması .....	80
3.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	84
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	--

## KISALTMALAR LİSTESİ

- KMO** : KAISER-MEYER-OLKİN  
**SPSS** : STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

Tablo 1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	53
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	53
Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	54
Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	54
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	55
Tablo 6: Katılımcıların Sektördeki Tecrübe Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	56
Tablo 7: Katılımcıların Şu An Çalıştığı Otel İşletmesindeki Tecrübe Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	57
Tablo 8: Katılımcıların Çalıştığı Departmana Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	58
Tablo 9: Katılımcıların Çalıştığı Otellerin Yıldız Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	59
Tablo 10: Katılımcıların Çalıştığı Otellerin Sahiplik Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	59
Tablo 11: Katılımcıların Çalıştığı Otellerin Zincir Şirkete Bağlı Olup Olmama Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	60
Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizine Yönelik Rotated Component Matrix Değerleri .....	61
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizine Yönelik Rotated Component Matrix Değerleri .....	62
Tablo 14: Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	63
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları .....	64
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları .....	66
Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	67
Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları .....	68
Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları ..	70
Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Otelcilik Sektöründeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	72
Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Durumda Çalıştığı Otel İşletmesindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	74
Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Departman Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	76
Tablo 23: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları .....	77
Tablo 24: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 25: Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Zincir Bir Şirket Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	81
Tablo 26: Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi .....	82

## ÖN SÖZ

Batıda 1950 ve 1960'lardan sonra önem kazanmaya başlayan, ülkemizde ise özellikle 2000 li yıllardan sonra üstünde durulan örgütsel sinizim ve örgütsel bağlılık kavramları üzerine yapılan bu araştırmada örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramlarının ilişkisi, alt boyutları ve demografik açıdan benzerlik ve farklılıkları incelenmiş, 4 ve 5 yıldız otel çalışanları üzerinde anketler uygulanmış ve uygulanan anketler veriler halinde sunulmuştur. Özellikle anket çalışmalarının emek yoğun bir sektör olan turizmde yapılması güçlüğü ve işveren yahut işçi çekingenliği yüzünden çalışmanın genişletilememesi, 4 ve 5 yıldızlı belli sayıda otelde sınırlı kalması karşılaşılan en önemli güçlükler arasındadır.

Öğrenim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen ailem başta olmak üzere, yüksek lisans öğrenimim ve tez aşamasında sabır gösteren eşim ve tez danışmanım Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER' e, tez çalışmama katkıda bulunan, Prof. Dr. Asım SALDAMLı' ya, Öğr. Gör. Murat Emre ÖZKAYA'ya ve öğrenim imkânlarını sınırsız bir şekilde bizlere sunan Gelişim Üniversitesi'ne teşekkürlerimi sunarım.

Selçuk AÇIKGÖZ



## GİRİŞ

Örgütsel sinizm kavramı hakkında yapılan çalışmalarda, iş görenlerin işletmelerine karşı hissettikleri negatif düşüncelerin yapısı ve nedenleri üzerinde durulmuştur ve bu amaç içerisinde örgütsel sinizm kavramıyla ilgili tanımları yapılmıştır. Ancak örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar iki ayrı kulvarda ilerlemiştir. Bir tarafta kavram haline getirme, tanımlama ve ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılırken, diğer taraftan nedenlere ve sonuçlara odaklanılarak örgütsel sinizmin hangi koşullarda ortaya çıktığına, ortaya çıkışının farklı durumlarda değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik çalışmalar yapılmıştır<sup>1</sup>. Türkiye'de sinizm çalışmalarının başlaması 2000'li yıllara dayanmaktadır ve Türkiye örgütsel sinizme ilişkin ölçek uyarlama çalışmaları yapmıştır<sup>2</sup>.

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt- çalışan ilişkisinin en kilit noktalarından biri olarak adlandırılır. Bağlılığın sağlanması öncelikli olarak örgüt çalışan arasındaki sürekli iletişimin sağlanması ile gerçekleşirken, daha sonra güvenin artması için, bağlılığın devam etmesi için de iletişimde kalmak oldukça önemlidir. Günümüzde iş görenlerin en büyük problemi işlerinden veya işyerlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve maddi ya da manevi olarak yaşadıkları doyumsuzluktur. Bu sorunun giderilmesi iş yerlerinin devamlılığı için hayati bir değer taşımaktadır. Örgütte iş görenlerin memnuniyet derecesi direk olarak iş akışını etkileyeceğinden, işletmeler için mal ve hizmet üretmek kadar önemli bir hal almıştır. Örgüt içerisinde sağlanan örgütsel bağlılığın örgüt iş görenlerinin performansına olumlu katkıda bulunduğunu söylemek yanlış olmaz<sup>3</sup>.

Günümüzün değişen koşullarında işletmelerin küreselleşme sürecinde rekabet ve bilgi çağı koşullarında gerçekleşen hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ancak ve ancak iş görenlerin performansı ile gerçekleşir. Her türlü koşulda yeniden yapılanma, yeni sektörlere atılma, büyümeye gitme v.b iş görenin, örgütün yanında olduğunu hissettirmesi ve ona göre performans sergilemesi işletmeler açısından oldukça önemlidir<sup>4</sup>. Hem rekabette ayakta kalabilmek hem de örgütün devamlılığını

---

<sup>1</sup> Yar Ali Mete, *Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2009, s. 89

<sup>2</sup> Kaya Yıldız, *Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*, Literature and History of Turkish or Turkic, 2013, 8(6). s. 857

<sup>3</sup> Harold L. Angle & James L. Perry, *An Empirical Assessment of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, 1981, 26(1), s. 12

<sup>4</sup> Tiryaki, T., *Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s. 90



sağlayabilmek adına, işletmeler her seferinde daha fazla iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum da çalışan ile örgüt arasındaki bağın önemini gün geçtikçe arttırmaktadır<sup>5</sup>.

Günümüzde her örgüt bağlılığını arttırmak istemektedir fakat çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etken, iş görenin görülme, örgüt tarafından bilinme arzusudur. Örgüt bağlılığı çalışanları problem yaratan değil problem çözen bireyler haline getirir bu yüzden örgütler eğer refah içerisinde olma isteğindelerse mutlaka üyelerinin bağlılığını sağlamak zorundadırlar<sup>6</sup>.

Örgüte bağlı çalışanlar fikirlerini söylemekten çekinmezler çünkü kendi fikirlerinin örgüt için önemli olduklarına inanırlar bu da örgüt içinde yeni fikirlerin çıkmasına yeni atılımların yapılmasına neden olabilir<sup>7</sup>. Bu sayede örgüt çalışanları daha fazla biz duygusu ile hareket ederler ve bağlılıkları da pekişir<sup>8</sup>.

Bu araştırmada örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki İstanbul Otelcilik Sektörü çalışanları kapsamında araştırılmıştır. İstanbul İli'nde faaliyet gösteren otel çalışanları üzerinde veri toplama aracı olarak uygulanan anket tekniğiyle elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin sırasıyla bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, bunun yanında çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili tanımlayıcı istatistikleri ve söz konusu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizme ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde incelenmiş ve ikinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul otelcilik sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir anket çalışması uygulanmış elde edilen veriler SPSS aracılığı ile analiz edilerek yorumlanmış, araştırma raporu oluşturularak öneriler geliştirilmiştir.

Bu kapsamda şu sorulara cevap aranmıştır:

---

<sup>5</sup> Selen Doğan & Selçuk Kılıç, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, 37(61), s.38

<sup>6</sup> Mehmet Ince & Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, 2005, s. 14

<sup>7</sup> Bob Nelson, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, (S. Egeliler, Çev.) İstanbul, 1999, s. 16

<sup>8</sup> Ömer Faruk İşcan & Atılhan Naktiyok, *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2004, 59(1), s.186

- Örgütsel sinizm ve örgütsel davranış arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- Otelcilik sektörü çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık durumları nedir?
- Otelcilik sektörü çalışanlarında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi arasında demografik verilere göre benzerlik ve farklılık arz etmekte midir?

Her hizmet sektöründe olduğu gibi, rekabetin fazlaca yaşandığı ve emek-yoğun bir hizmet sektörü niteliği taşıyan turizm sektöründe de insan faktörü son derece önemli bir unsurdur. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin devamlılığını sürdürebilmeleri en fazla insan faktörüyle ilişkilendirilmektedir. İşinden tatmin sağlayan ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar genellikle örgüt çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutarak, örgüt için daha etkili ve daha verimli olabilmektedir<sup>9</sup>.

Oysa örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek veya örgüt için yüksek derece sorun teşkil edebilecek bazı olumsuz örgütsel davranışları (örgütsel sinizm, tükenmişlik, mobbing (psikolojik baskı/şiddet)'in örgüt üyeleri üzerindeki sonuçları vb.) sergileyen örgüt çalışanları ise kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstünde tutarak, her fırsatta örgüte zarar verme çabasına girmektedir. Dolayısıyla, örgütler için bu denli önem taşıyan bir konu niteliğinde olan çalışanların örgütsel bağlılığı ile örgütün sağlığını tehdit edebilecek örgütsel sinizm değişkenlerinin arasındaki ilişkinin incelenerek saptanması ve ortaya konulması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, her iki değişken üzerinde yapılan sayısız çalışma olduğu gözlemlenmiş olup, ancak söz konusu iki değişkenin ilişkilendirildiği çalışmaların sayısal olarak az olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak, yapılan bu araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular ve sonuçlar kapsamında mevcut durum değerlendirilerek, eksikliklerin giderilmesine yönelik yapılacak iyileştirme ve politikalar için ilgili paydaşlara çözüm önerileri sunulmuştur. Ayrıca ileride yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutacak ve ilgili alan yazın için kaynak oluşturacak olması araştırmanın önemini ortaya koyan bir diğer husustur.

Araştırma kapsamında anket tekniğinin uygulandığı örneklem grubuna, kimlik bilgilerini yazmak zorunda olmadıkları hatırlatılmıştır. Bunun yanında, araştırmacı tarafından elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı katılımcılara belirtilmiş ve araştırmaya katılımın daha fazla olması beklenmiştir. Buradan hareketle, anketlerde yer alan ifadelere katılımcıların ciddiyetle ve içtenlikle

---

<sup>9</sup> Evren Güçer ve Şerif Ahmet Demirdağ, *Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels*, Business Management Dynamics, 2014, 4 (1): 12-28.

yanıt verdiği varsayılmaktadır. Söz konusu rahatlık ortamının sağlanabilmesi amacıyla, iş açısından yoğun olmayan saatler seçilmeye çalışılmış ve yöneticilerinin yanında olmadığı zamanlarda anketler yüz yüze dağıtılmış ve uygulanmıştır. Araştırmanın, sadece İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otelleri kapsıyor olması, sonuçların genelleştirilemeyeceği anlamını taşımaktadır.

Araştırma, kolayda örneklem alma yöntemiyle İstanbul'da faaliyet gösteren 255'i 4 yıldızlı ve 99'u 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplamda 354 otel işğöreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenine ulaşmada zaman, maliyet ve bazı işletmelerin araştırmaya olan isteksiz tavırlarından kaynaklanan sınırlamalar neticesinde, araştırma 14 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır.

Söz konusu otel işletmelerinde çalışan işğörenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla yürütölmüş olan bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm kavramının teorik arka planıyla ilgili bilgiler, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının teorik arka planıyla ilgili bilgiler ve son bölüm olan araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırma verilerinin gerekli istatistiki analizlerden elde edilen araştırma bulgularına ve bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir. Araştırmanın bulgu ve yorumlarına dayanan sonuç bölümünün yanında ayrıca ilgili paydaşlar için öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işğörenler oluştururken, kolayda örneklem alma yöntemine başvurmak suretiyle İstanbul İl'inde faaliyet gösteren toplamda 14 otel işletmesinde çalışan 354 işğören ise araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde çalışan işğörenlerin göstermiş olduğu örgütsel sinizm düzeyleri ve sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri bağımlı değişkenler; işğörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin demografik özellikler ise araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınmıştır. Öncelikle anket formlarından elde edilen veriler, bilgisayar ortamında kodlanarak girilmiş ve SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin istatistikî analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları, değişkenler arasındaki farklılaşma için t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu analizler yardımı ile elde edilen bulgular ve yorumlarına takip eden bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda otel işletmeleri çalışanlarına uygulanan anketlerle elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları bu bölümde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmış olup, örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değeri  $\alpha=,864$  ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri ise  $\alpha=,834$  olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında, her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir ( $0,80 < \alpha < 1$ ) olduğunu belirtmek mümkündür<sup>10</sup>. Bunun dışında, kullanılan ölçeklere faktör analizi uygulanarak değişkenler alt boyutlarına göre faktöre ayrılmış olup, takip eden bölümlerde verilmektedir. Ayrıca, sırasıyla katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları; örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin faktör analizine uygunluk testlerinden sonra faktör yükleri belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki farklılaşma için t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmış, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

---

<sup>10</sup> Ayhan Ural & İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 2006

## BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

### 1.1. Sinizm Kavramı

Sinizm din, psikoloji, siyasi bilimler, sosyoloji ve yönetim gibi birçok disiplinler arası bilimin çalışma konusu olmakla beraber, kökeni felsefe bilimine dayanmaktadır<sup>11</sup>. Özellikle Amerika'da büyük ilgi odağı olan ve çalışmalara konu olan sinizmin kökeninin yıllar öncesine dayandığını bilinmektedir. Bu nedenle sinizmden bahsedebilmek için öncelikle kökeninin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sinizm, milattan önce 5. Yüzyılda Antik Yunan'da sinik okulun oluşturulmasından beri ilgi çeken bir konu olmaya devam etmektedir<sup>12</sup>. Sinizm isminin sinik okulunun bulunduğu Atina yakınlarındaki "cynosarges" şehrinin isminden geldiği iddia edildiği gibi aynı zamanda da yunanca "köpek" anlamına gelen "kyon" kelimesinden geldiği de iddia edilmektedir<sup>13</sup>.

Sokrates'in izinden gelen Antisthenes sinizmin kurucusu olduğu ve ilk sinik olarak kabul edildiği görülmektedir. Sinop'lu Diogenes'in de Antisthenes'in görüşlerinden etkilenip; Yebli Krates, Kseniades, Oneskrites gibi sinizm öğretisini sürdürdüğü bilinmektedir<sup>14</sup>. Antisthenes, gün ışığında elinde fenerle dürüst insan aradığını söyleyerek meşhur olan kendi öğrencisi Sinoplu Diogenes'in yaptığı çalışmalarla, sinizm de Diogenes'in gölgesinde kalmıştır<sup>15</sup>.

Sinizmin kurucularından görülen Diogenes ile ilgili bir rivayetten söz etmek gerekir ise; Büyük İskender'in onu ziyareti sırasında ona bir iyilik yapma teklifine verdiği "gölge etme yeter" sözü; siniklerin üzerinde durduğu insanların kendi kendilerine yetebildiği inancı, dünya materyalizmi adına her şeyi reddettikleri ve sade bir yaşamı benimsediklerini ortaya koymaktadır<sup>16</sup>.

Sinizmi kabul etmiş sinik bireylerin belirli başlı özellikleri şunlardır<sup>17</sup> :

<sup>11</sup> Gamze Kalağan & Cem Oktay Güzeller, *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi(27), 2010, s. 83

<sup>12</sup> Pedro Neves, *Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor-Subordinate Relationships and Performance*, The Leadership Quarterly(23), 2012, s 965

<sup>13</sup> Kalağan & Güzeller, *a.g.e.*, s. 13

<sup>14</sup> Orhan Hançerlioğlu, *Dünya İnançları Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993, s. 23; Kalağan & Güzeller, *a.g.e.*, s. 84

<sup>15</sup> Gülhan Akman, 5 Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Ana Bilim Dalı, 2013, s. 5

<sup>16</sup> Akman, *a.g.e.*, s. 5; Mehmet Akif Helvacı, *Örgütsel Sinizm*, Ankara: Pegem Akademi, 2013

<sup>17</sup> Dean, Brandes, & Dhardwadker, 1998, s. 342; Kalağan, 2009, s. 33 ; Ağaoğulları, 1994, s. 156-159

- İnsanın hayattaki tek amacının mutlu olabilmek olduğunu ve bu amaca ancak ve ancak öğrenilebilir kabul ettikleri erdem ile ulaşabileceklerini savunurlar.
- Erdem gibi ahlaki bir amaca hizmet eden bilgiyi bir araç olarak görürler, erdemün özünü anlayabilmek için bilgiyi kullanmayı tercih ederler ve kurgusal ve kuramsal bilgiye değer vermezler.
- Nefse hakim olma, maddesel zenginliklere kapılmama ve azla yetinme gibi Sokratesci düşünceleri yaşam ilkeleri olarak kabul ederler.
- Gerçek erdeme ulaşabilmek için dünya nimetlerinden arınmak gerektiğini, hiçbir değere bağlı kalmamak gerektiğini savunurlar.
- Erdeme sırt çevirmenin ve iyilikten uzaklaşmanın en temel sebebinin hazzın peşinden koşmak olduğunu savunurlar.
- Bireyciliği ve ihtiyaçsızlığı amaç edinirler.
- İnsanı doğanın bir parçası olarak görmek için , doğaya uygun yaşayarak yapay olan tüm ihtiyaç, kurum ve değerlerin ortadan kaldırılması gerektiğini savunurlar ve bu noktada din ve devlet gibi kurumları dahi, yapay ve gereksiz olduğunu savunurlar.
- Mizah, siniklerin kullandığı en temel silahtır.
- Hiçbirşey için kaygılanmamayı ve aldırış etmemeyi amaç edinmiş ve ona göre yaşamışlardır.
- Toplumsal standartları eleştirmişler, kaba giyinmişler, yemek içmek hususunda dahi metaryel kullanmayı reddettikleri olmuştur. Başka bir deyişle sinikler topluma kabul ettirilmeye çalışılan standartlardan uzak durduklarını hareketleriyle de belli etmişlerdir.
- Doğaya dönmek ve doğal yaşamak sinikler için olmazsa olmazdı.

Eski Yunan şehir devletlerinde ortaya çıkan toplumsal kaos ortamından kendilerini korumak isteyen insanların, sinizmi daha kolay benimsediklerini söylemek yanlış olmaz. Bu sebeple felsefenin durumsal bir özellik taşıdığından bahsetmek mümkündür. Diogenes ve kendisinden sonra gelen takipçileri sayesinde, sinik öğretisi bir yaşam tarzı niteliği kazanarak salt felsefe düzeyini aşmayı ve düşüncelerini eyleme dönüştürmeyi başararak kabul görürlüğünü arttırmıştır<sup>18</sup>.

Günümüzde her ne kadar sinizm ile ilgili tanımlamalar yapılmaya çalışsa da, antik sinizmin tarihsel köklerinden uzaklaşıldığı ve modern siniklerin antik sinizmin ilkelerinden farklı davranışlar sergilediği için, yapılan yeni sözlük tanımlamaları

<sup>18</sup> Mehmet Ali Ağaoğulları, *Kent Devletinden İmparatorluğa*, İstanbul: İmge Kitapevi, 1994,s. 47-48



yetersiz kalmıştır<sup>19</sup>. Günümüz siniklerinin temel özelliklerine bakıldığında ise <sup>20</sup>; Yalan söylemeyi, sahte davranışlar sergilemeyi ve başkalarını istismar etmeyi, insanların temel karakteristik özellikleri olarak görürler.

- Eylemlerin gerisinde farklı niyetlerin olduğunu savunurlar.
- Psikolojik objeleri ( örgüt, toplum, grup gibi) düşündükleri zaman utanç duyarlar.
- Psikolojik objenin samimiyetten yoksun olduğunu düşünürler.
- İnsanların alternatifler arasında seçim yaparken tutarsız davrandıklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.

Modern anlamda sinizm tanımlarına bakacak olursak;

Cook ve Medley (1954); "sevmeme ve başkalarına duyulan güvensizlikle ilgili bir tutum" şeklinde tanımlamıştır<sup>21</sup>. Wanous (1994) sinizm kavramını "değişim temsilcilerinin beceriksiz, tembel, ya da her ikisi de olduğu inancına dayanan, gelecekteki organizasyonel değişikliklerin başarısı hakkında karamsarlığı kapsayan bir orta yapı" olarak tanımlamıştır<sup>22</sup>. Stanley vd. sinizm kavramını üçe ayırarak tanımlamışlardır<sup>23</sup>:

"Değişim odaklı sinizm, belirli örgütsel değişim için yönetimin belirttiği veya ima ettiği güdülere (gerekçelere) duyulan inançsızlık";

"Yönetime yönelik sinizm: Genelde yönetimin kararları ve eylemleri için açıkladıkları ya da ima ettikleri güdülere (nedenlere) duyulan inançsızlık";

"Genel sinizm: İnsanların genelde karar ve eylemleri için (yönelik) açıklanan veya ima edilen güdülere inançsızlık"tır.

Ülkemizden sinizm tanımlarına örnek vermeden önce belirtmek gerekirken; ülkemizde sinizm konusunda yürütülen çalışmalarda henüz bir tanım ya da kavram birliğine ulaşılamamıştır. "Sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm" gibi farklı kullanımlar ülkemiz için geçerlilik gösterir<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> Lynne M. Andersson, *Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework Human Relations*, 1996, 49(11).

<sup>20</sup> Şevki Özgener, Adem Öğüt & Metin Kaplan, *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*, M. Özdevecioğlu, & H. Karadal, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlike Yayınevi, 2008, s. 54; Candan, 2013, s. 182

<sup>21</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 450

<sup>22</sup> Debra E Meyerson, *Uncovering Socially Undesirable Emotions: Experiences of Role Ambiguity in Organization*, American Behavioral Scientist, 1990, 33(3), 297, s. 297

<sup>23</sup> David J. Stanley, John P. Meyer & Laryssa Topolnytsk, *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change* [Çalışan Sinizmi ve Örgütsel Değişime Direnç. Journal of Business and Psychology, 2005, 19(4), s. 436

<sup>24</sup> Hasan Gül & Aliye Ağıröz, *Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2011, 13(2), s. 35

Ülkemizde sinizmin temsilcilerinden kabul edilen Celal Yalnız, Sakallı Celal olarak da bilinir ve sinizmle ilgili düşüncelerini yazıya dökmüş olmasa da beyanları bulunmaktadır<sup>25</sup>.

## 1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri

1940'larda Minoseta Üniversitesi'nde yapılan "Kişilik Çözümlemesinin Tarihi" konulu araştırma, örgütsel sinizme ilişkin ilk modern açıklama olarak kabul edilir. "Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri" ile Cook ve Medley'in geliştirdiği "Sinik Düşmanlık Ölçeği" ise, en eski sinizm ölçekleri olarak bu çalışmada yer almıştır<sup>26</sup>. Ancak örgütsel sinizme ilişkin modern araştırmalar 1980li yılların sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar hakkında hazırlanan kitapla birlikte örgütsel sinizm kavramının temellerinin atıldığını söylemek mümkündür<sup>27</sup>.

Modern çağ siniklerinin gerek iş hayatında gerekse toplumun her kademesinde olaylara verdikleri tepkiler araştırmacıların dikkatini çekmiş; felsefe, sosyoloji, politika, din ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı dallarında sinizm ile ilgili araştırmalar yapılmıştır<sup>28</sup>.

Örgütsel sinizm kavramı hakkında yapılan çalışmalarda, iş görenlerin işletmelerine karşı hissettikleri negatif düşüncelerin yapısı ve nedenleri üzerinde durulmuştur. Ve bu amaç içerisinde örgütsel sinizm kavramıyla ilgili tanımları yapılmıştır. Ancak örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar iki ayrı kulvarda ilerlemiştir. Bir tarafta kavram haline getirme, tanımlama ve ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılırken, diğer taraftan nedenlere ve sonuçlara odaklanılarak örgütsel sinizmin hangi koşullarda ortaya çıktığına, ortaya çıkışının farklı durumlarda değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik çalışmalar yapılmıştır<sup>29</sup>. Türkiye'de sinizm çalışmalarının başlaması 2000li yıllara dayanmaktadır ve Türkiye örgütsel sinizme ilişkin ölçek uyarlama çalışmaları yapmıştır<sup>30</sup>.

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizme ilişkin birçok tanım görülmektedir. Bunlardan birkaçı<sup>31</sup>;

<sup>25</sup> Kalağan & Güzeller, *a.g.e.*, s. 34

<sup>26</sup> Kalağan & Güzeller, *a.g.e.*, s. 88

<sup>27</sup> Kalağan & Güzeller, *a.g.e.*, s. 89

<sup>28</sup> Ceren İrem Korkmaz, *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2011, s. 7

<sup>29</sup> Mete, *a.g.e.*, s. 89

<sup>30</sup> Kaya Yıldız, *Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*.

Literature and History of Turkish or Turcic, 8(6), 2013, s. 85,

<sup>31</sup> Kalağan & Güzeller, *a.g.e.*, s. 40-41



- Goldner, Ritti ve Ference (1977) 'e göre sinizm: Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesi olarak tanımlanır.
- Kanter ve Mirvis (1889)' e göre sinizm; bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır.
- Guastello, Rieke, Guastello ve Billings (1992)'e göre sinizm; sadece bir iş tutumu olarak değerlendirilemez genel olarak kişilerin hayata yaklaşım tarzıdır.
- Wanous, Reichers ve Austin (1994) ; sinizmin gelecekte düzenlenecek olan örgütsel değişiklikte başarılı olamayacağı, değişimi yapan liderlerin ise yetersiz kalacağı inancını taşımaktadır.
- Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998); "Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları göstermektedir" diye tanımlamıştır.
- O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes (2004); sinizmi, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir şekli olarak görmektedir.
- Cole, Bruch ve Vogel (2006)' ya göre Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilebilir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

Örgütsel sinizmin özelliklerine bakacak olursak;

- Örgütlerdeki değişim çabaları, sinikler tarafından başarısızlık olarak yorumlanır<sup>32</sup>.
- Örgütsel sinizmi belirli bir iş kolundaki örgütlerle sınırlamak mümkün değildir. Pek çok türde örgütte görülebilir<sup>33</sup>.
- Sinizm, insan davranışıyla ilgili genellikle negatif algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik vasfı iken; Örgütsel sinizm örgüt bütünlüğünün yoksun olduğu inancından kaynaklanan, davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları kapsayan olumsuz bir tutumdur.
- Örgütsel sinizmde sinik bireyler mizahı kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için kullanırlar<sup>34</sup>.

### 1.2.1. Örgütsel Sinizm Kuramları

Beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı; örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini oluşturur.

<sup>32</sup> John P. Wanous, *Organizational Cynicism: An Initial Study* [Örgütsel Sinizm: Bir Başlangıç Çalışması], Academy of Management, 1994, s. 269-273

<sup>33</sup> James W. Dean, Pamela May Brandes & Ravi Dhardwadker, *Organizational Cynicism* [Örgütsel Sinizm], Academy of Management Review, 23(2), 1998, s. 347

<sup>34</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 346

### 1.2.1.1. Beklenti Kuramı

Sinizmin temellerini oluşturan kuramlardan biri olan beklenti kuramı temelde iki kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından oluşturulan teori iken; diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmesi ile ortaya çıkan teoridir.

**V. Vroom Tarafından Geliştirilen Teori;** organizasyon üyelerini neyin motive ettiğine dair özel öneriler sunmamaktadır. İş motivasyonunda bireysel farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümünü aramaktadır. 1964 yılında kurulan bu teoriye VIE kuramı denir. Vroom'un beklenti teorisi, dört varsayımdan oluşur<sup>35</sup>:

- İnsanlar organizasyonlara / örgütlere, ihtiyaçları, motivasyonları, örgütten beklentileri ve geçmiş deneyimleriyle beraber katılır. Bu durum da insanların nerede nasıl tepki vereceklerini etkilemektedir.
- Bireylerin davranışları bilinçli seçimlerinden oluşur. Yani insanlar kendi beklentileri doğrultusunda alternatif davranışları değerlendirirler.
- İnsanların örgütten beklentileri farklı farklıdır. Kimi iyi bir maaş beklerken kimi iş güvenliği kimi ilerleme vb gibi şeyler bekleyebilir.
- İnsanlar seçenekler arasından kendilerini optimize edecek sonuçları seçerler.

Bu teori genel anlamda kişinin her zaman kendisi için en iyiyi seçeceğini gösterir. Bu durumda teoriye göre eğer bir insan, belli bir çabanın belli bir performansa neden olacağına ve bu performansında ödüllendirileceğine inanıyorsa, bu insanı motive etmek daha kolaydır<sup>36</sup>. Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi üç faktöre bağlıdır; birincisi kişinin ödülü arzulan derecesi; ikincisi vasıta; üçüncüsü ise bekleyiş içinde olmasıdır<sup>37</sup>.

**E. Lawler ve L. Porter Tarafından Geliştirilen Teori (Beklenti Değeri:** İşletmelerde güdülenme ile ilgili yapılan herhangi bir araştırmanın temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını inceleyen bu kuram, Vroom modelinin geliştirilmiş halidir. Lawler - Porter'in Beklenti-Değer Teorisi'nde, "ödülün değeri" temel gereksinimleri sağlamasına bağlıdır<sup>38</sup>.

Ödüllerini içsel ödüller ve dışsal ödüller olarak ikiye ayıran Lawler ve Porter; içsel ödüllerini; herhangi bir probleme çözüm bulmak, daha çok çalışarak bir işi sonuçlandırmak gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği ödüller olarak tanımlamaktadır. Dışsal ödüllerini; terfi etmek, makam odasına sahip olmak,

<sup>35</sup> Fred C. Lunenburg, *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*, International Journal Of Management, Business, And Administration, 2011, 15(1), s. 12

<sup>36</sup> Salih Güney, *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012, s. 268

<sup>37</sup> Yiğit Şener, *Örgütlerde Motivasyon Konusunda Modern Yaklaşımlar Süreçler Kuramları Beklenti Teorisi*, <http://www.slideshare.net/yigitvesener/sre-teorileri-beklenti-teorisi>, 2014, s. 400

<sup>38</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981, s. 76

ekstra ücret almak gibi daha çok örgütler tarafından temin edilen ödüller olarak tanımlanmaktadır<sup>39</sup>. Bu kuramda en önemli husus; bireyin sergilediği performans ile karşısında aldığı ödülün değer olarak birbirine yakın olmasıdır. İş gören, umduğundan daha az ödül aldığını düşündüğünde mutlu hissetmeyecek, doyumsuzluk yaşayacaktır ve motive olmayacaktır<sup>40</sup>.

Vroom'un teorisiyle ayrıldığı en önemli nokta; istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlamayacağı hususunun üzerinde durulmasıdır. "Belirli bir ödülü arzu eden ve belirli bir çaba karşılığında bu ödüle ulaşacağını düşünen herkes çaba gösterecek ancak herkesin çabası aynı başarıyla sonuçlanmayacaktır"<sup>41</sup>.

#### 1.2.1.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı; insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğini vurgulayan bir kuramdır<sup>42</sup>.

Weiner (1976) atfetme kuramını "belirli bir olayın niçin oluştuğuna ilişkin kişide oluşan yargı ya da algıladığı neden" olarak tanımlanmaktadır<sup>43</sup>. Nitekim sosyal psikolojide de, insan davranışının nedenini bulma çabası atfetme başlığı altında ele alınmakta ve atfetme "bir gözlemcinin açık davranışa bakarak, herhangi bir bireyin veya kendisinin iç dünyasının durumu hakkında yaptığı çıkarımdır" şeklinde tanımlanmaktadır<sup>44</sup>.

Atfetme sürecinde belirgin üç özellik söz konusudur. Bu üç özellik; belirginlik, tutarlılık ve fikir birliğidir. Herhangi bir sebebin başka sebeplerden değişik ve ayırt edici bir özelliğinin olması; belirginlik ölçütüdür. Sebep ile davranış arasındaki ilişkinin süreç içerisinde süregeliyor olması tutarlılık ölçütünü oluşturmakta iken, başka bireyler de aynı sebep- sonuç ilişkisinin görülmesinin gerekliliği fikir ölçütüdür<sup>45</sup>. Weiner'a (1985) göre; insanlar yaşadıkları olumsuz bir durum sonucunda, olayla ilgili kendi algılarına dayanarak nedensel atıflarda bulunurlar.

<sup>39</sup> Onaran, *a.g.e.*, s. 76

<sup>40</sup> Necmettin Cihangiroğlu & Bayram Şahin, Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırılması, TAF Prev Med Bull (Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni, 2012, 11(1), s. 63-70

<sup>41</sup> Fred Luthens, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Inc., 2011.

John E. Mathieu & Dennis M. Zajac, *Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, 1990, 108, s. 168.

<sup>42</sup> Akman, *a.g.e.*, s. 22.

<sup>43</sup> Yoash Weiner, *Commitment in Organizations: A Normative View* [Örgütlerde Bağlılık: Normatif Bakış Açısı] (Cilt 7), Academy of Management Review., 1982, s. 420.

<sup>44</sup> Nihat Erdoğan & Medihan Beyaz, *Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 67.

<sup>45</sup> Erdoğan & Beyaz, *a.g.e.*, s. 66-67.

Öfke, sempati, kırgınlık gibi duygulara neden olan sorumlulukların veya umut gibi beklentiye neden olan duyguların yargılanması mevcuttur<sup>46</sup>.

### 1.2.1.3. Tutum Kuramı

Tutumların temsili ve değerlendirici yönlerini değerlendirme çabasında olan bu kuram Pratkanis ve Greenwald tarafından geliştirilen sosyo bilişsel bir model olarak adlandırılır. Pratkanis ve Greenwald tutumların problem çözmek için basit yaklaşımlar sağladığını, olayların içindeyken belleği kendiliğinden organize ettiğini ileri sürmüştür. Yapılan araştırmalar sonucunda tutumlarla ilgili uzlaşmaya varılmış olmasa da belirli başlı kabul edilen genel geçer maddeler vardır. Bunlar<sup>47</sup>;

- Tutum, bellekte temsil edilir.
- Değerlendirme tutumun merkezini temsil eder.
- Tutumların duyuşsal, bilişsel, davranışsal öncülleri tutumların duyuşsal, bilişsel, davranışsal sonuçları gibi ayırt edilebilir.

### 1.2.1.4. Sosyal Değişim Kuramı

İnsanların hayatta kalmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer insanlarla ilişki ve iletişim kurmasının gerektiği hususu, sosyal değişim kuramının temelini oluşturur. Blau tarafından geliştirilmiş olan sosyal mübadele kuramı, çalışan ve işveren ilişkisinin güvene dayalı bir karşılıklı alış veriş ilişkisi olduğuna dayanmaktadır. İş ilişkisinin ekonomik yönünden çok sosyal etkileşim yönüne odaklanmakla beraber kişisel ihtiyaçların karşılanması için de insan ilişkilerinin zorunlu olduğunu kabul etmişlerdir<sup>48</sup>.

Sosyal değişim kuramına göre insanların kurdukları ilişkilerde konumları oldukça önemlidir. Bu konumlar üç şekilde ele alınır<sup>49</sup>.

- Bağımsızlık durumu,
- Bağımlılık durumu,
- Karşılıklı bağımlılık durumudur.

Sosyal değişim başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirir bu nedenle de tam bağımlılık ve tam bağımsızlık sosyal değişim anlamına gelmez. Sosyal değişim işverenler, yöneticiler, çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler ve

<sup>46</sup> Erdoğmuş & Beyaz, *a.g.e.*, s. 68.

<sup>47</sup> Matrecia S. L. James, *Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems*, 2005, Gamze Kalağan, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009, s. 12.

<sup>48</sup> Russell Cropanzano & Marie S. Mitchell, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, *Journal of Management*, 2005, 31(6)çs. 161.

<sup>49</sup> Cropanzano & Mitchell, *a.g.e.*, s. 161.

müşteriler olabilirken, taraflar birbirine iki tür çıktı sunarlar. Bunlar; ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılardır<sup>50</sup>.

İktisadi veriler, maddi/finansal nitelik gösteren somut çıktılardır. Psiko-duygusal veriler ise, bireylerin toplumsal alanlarda saygı duymak istemelerine işaret etmektedir. Genellikle iktisadi verilerde, bağlantı kısa vadeli bir nitelik taşıırken, psiko-duygusal verilerde bu bağlantı uzun vadeli bir nitelik taşımaktadır<sup>51</sup>.

#### 1.2.1.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duyguların insan davranışlarına etkileri kuramı olarak da bilinen Duygusal Olaylar Kuramı Weiss ve Cropanzano tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkisinde kaldıkları edinmiş oldukları duygusal deneyimler, örgütsel deneyimlerini etkilerken aynı zamanda da örgüt içinde duygusal tepkiler vermelerine neden olmaktadır. Buradan yola çıkarak örgütün dışında yaşanan, bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan yaşanan duygusal deneyimlerin örgütü etkilediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgüt içerisinde yaşanan olayların adaletli veya adaletsiz olarak algılanmasında ya da sinik hareketler sergilemesinde, kişinin geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisinden söz edilebilir<sup>52</sup>.

#### 1.2.1.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

1985 yılında Weiner tarafından ortaya atılan sosyal güdülenme kuramı, iş görenlerin ne maksatla sinizmin etkisi altında kaldıklarıyla ilgili çeşitli varsayımlarda bulunmaktadır. Bu varsayımların test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır ve örgüttekilerin sinik hissetmelerine sebebiyet veren örgütsel işleyişi betimlemeye çalışmaktansa, nedenlerin iş görenler açısından ne şekilde algılandığı, nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir rol oynadığını incelemektedir<sup>53</sup>.

Weiner'ın ortaya atmış olduğu sosyal güdülenme kuramına göre, ilk adım bir olayın neticesinin nedenlerini araştırmaktır; sonra olay bazı sebepsel boyutlara dayandırılarak incelenir. Araştırmalar sonucunda, olay için sorumluluk kararları verilir ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili olarak beklentiler geliştirilir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan belirli duygulara (öfke

<sup>50</sup> Linda D. Molm, *Dependence and risk: Transforming the Structure of Social Exchange*. Social Psychology Quarterly, 1994, 57(3), s. 165.

<sup>51</sup> Cropanzano & Mitchell, *a.g.e.*, s. 161.

<sup>52</sup> Howard M. Weiss & Russell Cropanzano, *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure*, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work, Research in Organizational Behavior(18), 1996, s. 10.

<sup>53</sup> Judy A. Eaton, *Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, Faculty of Graduate Studies, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, York University, Toronto, 2000, s. 12

ve sempati gibi) yol açabilmektedir<sup>54</sup>. Bu kurama göre üç farklı temel faktör vardır. Bunlar<sup>55</sup>;

- **Konum:** Olayların nedeninin ne olduğu anlaşılmalıdır. İçsel veya dışsal hangi nedenden kaynaklandığının algılandığı durumdur. İçsel nedenlerde, işletme içinde verilmiş kararlar üzerinde durulurken; dışsal nedenlerde örgütün kendinden kaynaklanmayan, ekonomik koşulların kötüye gitmesinden kaynaklanan durumlardan bahsetmek mümkündür.
- **Kontrol edilebilirlik:** Yaşanan olayın bireyin iradesi ile yaşanıp yaşanmadığının algılandığı durumdur. Nedensel bir boyut olarak kabul edilen olayın, bireyin istemli olarak ve kontrolü altında gerçekleştiği anlamına gelir. Örneğin örgütün ekonomik sorun yaşadığı durumlarda çalışanları işten çıkarmaktan başka seçeneğinin kalmaması kontrol edilemez bir durumken, işten çıkarma yerine daha az sertlikte bir tedbir alma yolu daha varsa bu durum kontrol edilebilir bir haldedir.
- **İstikrar:** Yaşanan bir olayın gelecekte örgütün karşısına tekrar çıkabilme durumudur.

### 1.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm kavramının bazı türleri mevcuttur. Sinizmle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacılar örgüt sinizmini farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. İl olarak, Andersson (1996) sinizmi; iş gören sinizmi ve iş sinizmi diye iki başlık altında incelerken, Dean ve diğerleri (1998); toplumsal / kurumsal sinizm, iş gören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve kişisel sinizm olarak ele almıştır<sup>56</sup>.

#### 1.3.1. Kişilik Sinizmi

Genel sinizm ya da çokça bilinen adıyla kişilik sinizmi; insan davranışlarının genellikle olumsuz algılandığı, sabit bir kişilik özelliği olan ve doğuştan gelen tek sinizm türüdür<sup>57</sup>. Bu özelliğe sahip kişiler, insanların toplumsal ilişkilerde dürüst ve güvenilir olmayı başaramadıklarını, insanların bencil, sahtekar ve vurdum duymaz olduklarına inanırlar buna bağlı olarak da insanlara karşı güvensizlik duyarlar ve insanlardan hoşlanmazlar. Bunun sonucunda da insanlarla güçlü olmayan bağlar

<sup>54</sup> Eaton, *a.g.e.*, s. 13

<sup>55</sup> Weiner, *a.g.e.*, s. 203

<sup>56</sup> Akman, *a.g.e.*, s. 28.

<sup>57</sup> Rebecca Abraham, *Organizational Cynicism: Bases and Consequences* (Cilt 126), Genetic, Social and General Psychology Monographs, 2000, s. 271.



oluştururlar<sup>58</sup>. Diğer yandan sinik kişilik özelliğine sahip olan bireyler, insanlardan ve toplumdan gerçekçi olmayan beklentiler içine girerler, beklentilerinin karşılığını alamadıkları için hayal kırıklığı yaşarlar ve bu hayal kırıklığı beraberinde aldatılmışlık gibi çeşitli duygulara da sebep olur<sup>59</sup>.

Doğuştan gelen ve bireysel temelli olan kişilik sinizmi, diğer sinizm türleriyle de etkileşim halindedir. Çünkü kişilik sinizmine sahip olan bir birey, yaşama karşı negatif bir bakış açısına sahiptir ve bu bakış açısı onun adalete karşı daha duyarlı olmasına neden olur. Kişilik sinizmine sahip birey, ortada herhangi bir sorun olmadığında dahi kendisini adaletsizliğe uğramış biri gibi düşünerek, çalışan sinizmine kapılabilecektir. Bu nedenle kişilik sinizmi tek başına örgütsel sinizmi tanımlamakta yeterli olmasa da örgütsel sinizmin önemli bir göstergesi olarak kabul edilir<sup>60</sup>.

### 1.3.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizlik, insanlar ile toplum arasında olduğu ileri sürülen sosyal sözleşmenin yok sayılmasının bir neticesi olarak, beklentileri karşılanmadığından dolayı, kişilerin kendilerini haksızlığa uğramış hissetmeleri durumudur<sup>61</sup>.

Sinik kişilerin kendilerini rahatsız hissettiği psikolojik sözleşme; bireyin karşı tarafla mutabakat sağladığı inancına dayanan karşılıklı beklentileri içeren yazılı olmayan anlaşmalardır. Toplumun devletten beklediği ekonomik ve sosyal vaatlerin yerine getirilmezde sözleşme geri dönülemez şekilde ihlal edilmiş sayılır. Rousseau'ya (1989) göre "sosyal sözleşme ihlalleri inanç ihlalleri olarak kabul edilebilir ve sinizm tam olarak bu noktada baş göstermeye başlar."<sup>62</sup>

Temelde toplumsal/sosyal/kurumsal sinizmin kişilik sinizmi ile örtüşen noktaları vardır ancak kişilik sinizmine nazaran toplumsal sinizm sürecinin yönetilmesi daha mümkün bir süreçtir. İşverenlerin yaratmış olduğu adil ve sorunsuz bir örgüt yapısı toplumsal sinizmin etkisini azaltabilir bir etken olarak görülmektedir<sup>63</sup>.

<sup>58</sup> Walter W. Cook, & Donald M. Medley, *Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMPI*, Journal of Applied Psychology(38), 1954, s. 271.

<sup>59</sup> Stephen J. Guastello, Mark L. Rieke, Denise D. Guastello & Steven W. Billings, *A Study of Cynicism*, Personality And Work Values, The Journal of Psychology, 1991, 126(1), s. 37-38.

<sup>60</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 271.

<sup>61</sup> Philip H. Mirvis, & Donald L. Kanter, D. L., *Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce*, Human Resource Management, 1991, 30(1), s. 59; Şevki Özgener, Adem Ögüt & Metin Kaplan, *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*, Mahmut Özdevecioğlu & Hikmet Karadal, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlike Yayınevi, 2008, s. 58; Leighton James Pitre, *Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study*, Unpublished Master Dissertation, Naval Postgraduate School, 2004, s. 11.

<sup>62</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 271.

<sup>63</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 343.

Netice itibari ile toplumsal ya da kurumsal sinizmin ve dolayısı ile de örgütsel sinizmin, sosyal sözleşme ihlalleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularla, neden ve sonuç ilişkisi bakımından bağlantılı olduğundan bahsetmek yanlış olmaz.

### 1.3.3. İş gören Sinizmi

İş gören sinizmi "işin içeriği hakkında kişinin negatif duygular beslemesi" şeklinde tanımlanır<sup>64</sup>. Özellikle büyük işletmeleri, üst yönetimi ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları kapsar<sup>65</sup>. Adaletsizlik hissinin oluşmaya başlamasıyla iş gören sinizmi baş göstermeye başlamaktadır<sup>66</sup>. Andersson (1996)' ın yapmış olduğu sinizm tanımına göre; iş yerindeki yöneticiler ve diğer tüm objelere karşı duyulan hüsrana, hayal kırıklığı, güvensizlik olarak ifade edilmiştir<sup>67</sup>. Çalışan sinizminde, bireyin algıladığı her hakaret, başarısızlık ve reddedilme zamanla kişisel olarak tükenmişliğe sebep olur<sup>68</sup>. Örgütsel sinizmin bu türünde çalışanda işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine dair bir tutum gelişir<sup>69</sup>.

İş gören sinizminin meydana gelmesinde iki temel unsur söz konusudur. Bunlardan birincisi kişi-rol çatışması, diğeri rol belirsizliğidir<sup>70</sup>. Örgütün değerleri arasındaki çatışma kişi-rol çatışmasıdır. Kişinin yaptığı işte takındığı tavırları tam olarak benimseyerek ve isteyerek yapmaması bu çatışmaya neden olur. Örgütte sizden beklenen çocuk bakmanız ise ve sizden çocuk bakarken farklı tavırlar sergilemeniz bekleniyor ise işiniz gereği, bu noktada sinizm kendini gösterir<sup>71</sup>. "Çalışanın işiyle ilgili yaptıklarında görev tanımını bilmemesi" ise rol belirsizliği olarak tanımlanır<sup>72</sup>.

Çalışan sinizminin sadece işin kendisine olması beklenmez, aynı zamanda büyük sermaye sahiplerine, üst yönetimine veya işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir ve "bir çalışanın işletmeye, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif

<sup>64</sup> Elif Türkan Arslan, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2012, 13(1). , s. 14.

<sup>65</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 455.

<sup>66</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 274.

<sup>67</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 343.

<sup>68</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 273.

<sup>69</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 1397.

<sup>70</sup> Sevgi Balıkcıoğlu, *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. , 2013, s. 18.

<sup>71</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 273; İker H. Çarıkcı, Meral Bektaş & Berna Turak , *Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık*: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, 2012, (s. 129-137). Isparta., s. 131.

<sup>72</sup> Lynne M. Andersson, *Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework*, Human Relations, 1996, 49(11). , s. 1413; Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 344.



tutum" olarak da tanımlanır<sup>73</sup>. Çalışanların hissettiği eşitsizlik hissini yaşatan unursa psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklanabileceği gibi, resmi sözleşme ihlallerinden de kaynaklanabilecek ve direkt olarak işletmenin adaleti sorgulanabilecektir<sup>74</sup>.

#### 1.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi; değişimi yönetenlerin negatif nitelikleri ile değişim çabalarının faydasızlığına yönelik inançların karması olan bir tutumdur ve örgüt içindeki değişim çabalarını hedef alır. Wanous vd. (1994) örgütsel değişim sinizmini, "örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı" olarak tanımlar<sup>75</sup>. Watt ve Piotrowski ise "bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yönleri içeren kuruluşlar hakkında ve kuruluşlara karşı artan haksızlık, güvensizlik hissi ve ilgili eylemlerle sonuçlanan karmaşık bir tutum" olarak tanımlamıştır<sup>76</sup>.

Örgütsel değişim sinizminde; kötümserlik boyutu ve kötüleme boyutu olmak üzere iki boyut vardır. Kötümserlik boyutu; çalışanların değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları iken, gelecekte yaşanacak başarı ile ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepkidir. Kötüleme boyutu ise, etrafta daha iyi şeyler yapmakla sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman ortaya çıkar, değişimden sorumlu olanların yeteneksizlik ve tembellik gibi kişisel özelliklerinden dolayı sinizmin başladığı savunulur<sup>77</sup>. Örgütte herhangi bir değişiklik yapılacak ise bunun herkesin isteğiyle olması gerektiği dikkate alınarak sinizmin etkileri ortadan kaldırılabılır<sup>78</sup>.

#### 1.4. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Literatüre bakıldığı zaman örgütsel sinizme yol açabilecek birçok sebep belirtilmiştir. Bunları kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

<sup>73</sup> Dean Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 344.

<sup>74</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 1403.

<sup>75</sup> Arnon E. Reichers, John P. Wanous, & James T. Austin, *Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change*, The Academy of Management Executive, 1997, 11(1). , s. 273.

<sup>76</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 272.

<sup>77</sup> Rebecca Abraham, *Organizational Cynicism: Bases and Consequences* (Cilt 126), Genetic, Social and General Psychology Monographs. , 2000, s. 272; Akman , *a.g.e.*, s. 34.

<sup>78</sup> Gisela Hagemann, *The Motivation Manuel*, (G. Aksan, Çev.) İstanbul: Gower Publishing Company Limited / Rota Yayıncılık, 1997, s. 20.

#### 1.4.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan çeşitli kişisel sebepler bulunmaktadır. Bu kişisel sebeplerin başlıcaları şunlardır:

**Yaş:** Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini direkt olarak etkilemektedir. Okul dönemini yeni bitirmiş bir birey, ilk defa iş aramanın, işe yerleşebilmenin ve işi öğrenmenin sıkıntılarını yaşamaktadır ve aldığı eğitime ve kişisel özelliklerine uygun bir işe girebilme beklentisi yüksek dozdadır. Gençlerin beklentilerinin karşılanamadığı bir örgüt ortamında, çalışan örgüte karşı olumsuz bir tavır takınırken, örgütsel sinizme neden olacaktır<sup>79</sup>.

**Cinsiyet:** Yapılan çalışmalar kadın ve erkeğin işe ilişkin benzer tepkiler sergileseler de, genel olarak farklı iş tutumları sergilediklerini göstermektedir. Erkek ve kadın çalışanların iş koşullarını farklı algıladıkları gibi aynı zamanda da işten beklentilerinin seyri de değişiklik göstermektedir. Erkeklerin işe bakışları daha başarı, ücret, özerklik odaklı iken kadınlarınki daha sosyal ilişki odaklıdır<sup>80</sup>.

**Eğitim Durumu:** Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttıkları görülmektedir<sup>81</sup>. Mirvis ve Kanter (1991), daha az eğitime sahip kişilerin şartları daha kolay kabul ettikleri için örgütsel sinizm düzeylerinin eğitimlilere göre daha düşük seviyede olduğunu, eğitim seviyesi yüksek kişilerin ise örgütten ve yaptıkları işten beklentilerinin daha yüksek olduklarından dolayı, sinizme daha yakın olduklarını belirtmektedir<sup>82</sup>. Türkiye'de yapılan çalışmalara baktığımız zaman ise; Tükeltürk ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, eğitim seviyesi arttıkça sinizmin de arttığını söylerken, Erdost ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışma, eğitim seviyesi düşük insanların hayata karşı sahip oldukları olumsuz bakış açısından kaynaklanan nedenlerden daha sinik oldukları ortaya çıkmaktadır<sup>83</sup>.

**Medeni Durum:** Medeni durum ile sinizm düzeyleri araştırıldığında Delken (2004)'in; bekâr çalışanların evlilere göre daha sinik oldukları ortaya çıkmıştır.

<sup>79</sup> Kalağan, a.g.e., s. 67.

<sup>80</sup> Susan J. Lambert, *The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction*, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers, Journal of Organizational Behaviour, 12(4). , 1991, s. 341.

<sup>81</sup> Andersson, a.g.e. , s. 460; Matrecia S. L. James, *Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems* , 2005, s. 97; Kalağan, a.g.e., s. 68.

<sup>82</sup> Philip H. Mirvis & Donald L. Kanter, *Beyond demography: A Psychographic Profile of the Workforce*, Human Resource ManagementT, 1991, 30(1). , s. 58.

<sup>83</sup> H. Ebru Erdost, Korhan Karacaoğlu & Metin Reyhanoğlu, *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007, (s. 514-524). Sakarya. , s. 514-524; Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin & Berrin Güzel, *Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, E. O. Bölümü (Dü.), 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21 23 Mayıs 2009) Bildiriler Kitabı. içinde Eskişehir. , 2009, s. 688-691.

Kanter ve Mirvis (1989) ise, ayrı ya da boşanmış iş görenlerin, evli ya da bekâr çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduklarını tespit eden daha detaylı bir çalışma yapmıştır<sup>84</sup>.

**Hizmet Süresi:** O'Connel ve arkadaşları (1986), yapmış oldukları araştırmalarda iş görenlerin çalışma süresi ile örgütsel sinizm arasında bir sebep-sonuç ilişkisi var olduğunu tespit etmişlerdir ve kamusal alanda yaptıkları bir çalışmanın sonucunda; çalışma süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının daha az olduğunu belirlemişlerdir<sup>85</sup>.

**Hiyerarşi:** Kanter ve Mirvis (1989) çalışmalarında; örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan çalışanın, hiyerarşik olarak alt düzeyde olan çalışana göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını ortaya koymuşlardır. Bunun nedeni olarak daha fazla sorumluluk sahibi olan insanların memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir, daha fazla sorumluluk sahibi olanların ise siniklikten uzak olduklarını söylemek mümkündür<sup>86</sup>.

#### 1.4.2. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan çeşitli örgütsel sebepler bulunmaktadır. Bu kişisel sebeplerin başlıcaları şunlardır:

**Örgütsel Adalet:** Kişilerarası ilişkilerinde dürüstlük, etik, nezaket ve saygı çalışanların adalet algılarında örgüt içinde önemli noktalardır ve örgütsel adalet, örgütsel sinizme neden olan başlıca etkenlerin başında gelen bir etken olarak görülmektedir.<sup>87</sup>Bommer ve arkadaşları (2005) ile James (2005) 'in yaptıkları çalışmalarda, örgütsel adalet düzeyi azaldıkça, sinizm tutumlarının arttıkları gözlemlenmiştir<sup>88</sup>.

**Örgütsel Politika:** Örgütler; yapıları gereği, özellikle çalışanları yeni işe girdiği zaman umutlarını şişirerek göz boyarlar. Ya da tam tersi onların isteklerini görmezden gelerek güvensizliğe ya da hayal kırıklığına neden olabilirler. Bu durum çalışanların beklentilerini yönetmekteki başarısızlıklarını gösterirken durum temelinde örgütsel sinizme sebep olur. Örgütsel politika kapsamında rol belirsizlikleri de örgütlerde sinizme sebep olabilir. Rol belirsizliği, iş ile ilgili kararlara katılım eksikliği duygusu ile ilişkilidir ve bu nedenle sözleşme ihlali algısına ve sinizme yol

<sup>84</sup> Menno Delken, **Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers**, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. , 2004, s. 22.

<sup>85</sup> Kalağan, **a.g.e.**, s. 69.

<sup>86</sup> Kalağan, **a.g.e.**, s. 69.

<sup>87</sup> Andersson, **a.g.e.**, s. 1411.

<sup>88</sup> Kalağan, **a.g.e.**, s. 70.

açması beklenen sonuçtur<sup>89</sup>. Örgütsel politikalar kapsamında sinizme neden olabilecek bazı sebepler şunlardır :

- Mobbing etkisi. (Mobbing kavramı kısaca "işyerinde psikolojik taciz" olarak kabul edilmektedir)<sup>90</sup>.
- Çalışma sürelerinin uzun olması<sup>91</sup>.
- Yönetici ücretlerinin çok yüksek olması<sup>92</sup>.
- Yöneticilerin işten çıkarılması durumu<sup>93</sup>.
- Kitlesele şekilde ve habersizce yapılan işten çıkarmalar<sup>94</sup>.
- Çalışma ortamının kötü olması<sup>95</sup>.
- Karar verme aşamasında söz hakkının olmaması, adaletsiz güç dağılımı ve örgüt içerisindeki iletişimin düşük olması<sup>96</sup>.

Unutulmamalıdır ki en önemli motivasyon faktörlerinden biri, insanın kendisini bir gruba ait hissetmesidir. Bir örgütte personelinen yöneticisine herkesin fikri alınarak, çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, ücret dağıtımında adil olmaya çalışarak çalışanları örgüte bağlamak mümkündür. Örgütte bağlılık ve sadakat arttıkça da sinizmin etkileri azalmaya başlayacaktır. Böylece aynı görüş etrafında toplanmış topluluktan hiç beklenmeyecek bir güç doğabilecektir<sup>97</sup>.

### 1.5. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Giderilme Yolları

Örgütsel sinizm; örgütsel bağlılığın, iş doyumunun, adaletsizliğin, güvensizliğin, yabancılaşmanın örgüt içerisinde iş görenler tarafından hissedilmesi ile, gerek işyerindeki huzurun kaçması gerekse verimin düşmesiyle sonuçlanacağını yapılan araştırmalar göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde sinizmin fark edilmesi ve giderilmeye çalışılması gerekmektedir.

Örgütlerin en değeli kaynaklarının insan gücü olduğunun farkına varması ile, çalışanların eğitilerek daha kalifiye hale getirilmesinin firmalara daha büyük rekabet avantajları sağladığı görülmektedir. Diğer yandan rekabetin odak noktası ve bir bakıma en önemli itici gücü olarak kabul edilmeye başlanan çalışanlara sadece

<sup>89</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 1410-1413.

<sup>90</sup> Hale Alan ve Cemalettin Öcal Fidanboy, *Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme*, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Isparta, 2012, s. 122.

<sup>91</sup> Alan ve Fidanboy, *a.g.e.*, 2012.

<sup>92</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 441.

<sup>93</sup> Alan ve Fidanboy, *a.g.e.*, s. 122

<sup>94</sup> Andersson, *a.g.e.*, s. 449.

<sup>95</sup> Alan ve Fidanboy, *a.g.e.*, s. 122

<sup>96</sup> Reichers, Wanous & Austin, *a.g.e.*, s. 52.

<sup>97</sup> Gisela Hagemann, *The Motivation Manuel*, (G. Aksan, Çev.) İstanbul: Gower Publishing Company Limited / Rota Yayıncılık, 1997, s. 16.

verimlilik beklentisi ile yaklaşılmasının birçok sosyal probleme ve en önemlisi sinizme yol açtığından da bahsetmek yanlış olmaz. Bu bölümde örgütsel sinizmin giderilmesine veya bir başka deyişle örgütsel sinizmin yönetilmesine yönelik önerilere odaklanan bir literatür taraması yapılacaktır. Tokgöz ve Yılmaz (2008)'in yapmış olduğu çalışmaya göre; çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin azaltılması için yönetim anlayışının şeffaf ve hesap verebilir olması, iş ve yaşam dengesinin oluşturulabilmesi için örgütsel destek programlarının oluşturulması ve yönetime olan güvenin oluşturulabilmesi için etik kodların uygulanması sonucuna ulaşılmıştır<sup>98</sup>.

Altınöz (2011) ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre ise; çalışanlar arasında haksızlıkların azaltılması, dengeli bir iş yükü, sosyal desteğin sağlanması ve iletişimi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması sinizmin giderilme yollarından birkaçı olarak önerilmiştir<sup>99</sup>.

Kutunis ve Çetinel'in araştırmasının sonucuna göre; örgütsel sinizm düzeylerini en aza indirmek için iş görenlerin kendilerini ifade etmelerine yardımcı olacak platformların kurulması ve bu sayede kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi, kişisel uygulamaların başlatılması ve örgütün işleyiş şekli ile hak arama yollarının bilgisinin aktarılması, sinizmin giderilmesi için çözüm olarak önerilmiştir<sup>100</sup>.

Yukarıda bahsi geçen araştırmalarda örgütsel sinizmden kurtulabilmek için sunulmuş olan önerilerden şu şekilde bahsetmek mümkündür<sup>101</sup> :

- Örgüt içi adaletin sağlanması
- Örgüt içi güvenilirliği arttırmak
- Çalışanlara danışmanlık / mentorluk yapmak
- Dengeli bir iş yükü planının yapılması
- Stres faktörlerinin azaltılması
- İletişimi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması
- İş rotasyonunun yapılması
- Örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması
- Çalışanların kararlara katılımının sağlanması
- Şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi
- Değişime ve önerilere açık bir yönetim anlayışının benimsenmesi

<sup>98</sup> Nuray Tokgöz & Hakan Yılmaz, *Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya"daki Otel*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, s. 302.

<sup>99</sup> Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, ve Taner Sığındı, *Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (21), 2011, ss.285-315 , s. 312.

<sup>100</sup> Rana Özen Kutunis & Emine Çetinel, *Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi ? " Bir Örnek Olay*, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, (E. O. Üniversitesi, Dü.), 2009, s. 495.

<sup>101</sup> Altınöz, Çöp ve Sığındı, *a.g.e.*, s. 312; Helvacı, *a.g.e.*, 2013 ; Rana Özen Kutunis & Emine Çetinel, *Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi ? " Bir Örnek Olay*, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı. (E. O. Üniversitesi, Dü.), 2009, s. 495.



- Örgütsel destek programlarının oluşturulması
- Örgüt ikliminin iyileştirilmesi
- Çalışanlara ulaşılabilir hedefler koymak

### 1.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm tanımların hepsinin ortak noktası dikkate alındığında örgütsel sinizmin, bilişsel (inançsal), duyuşsal ( duyusal) ve davranışsal boyutlardan oluşan, negatif bir tutum olduğundan bahsetmek mümkündür<sup>102</sup>.

Dean (1998)'e göre örgütsel sinizm; bireyin bulunduğu kuruma karşı, üç boyut içeren, negatif bir olgudur:

- (1) Örgütün ve bireylerinin dürüst olmadıklarına dair geliştirilmiş bir inan,
- (2) Örgüte karşı hissedilen olumsuz duygular,
- (3) Bu inanış ve hissiyatla doğru orantılı olarak işletmeye yönelik aşağılamaya yönelik ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir<sup>103</sup>.

Örgütsel sinizmin bu boyutlarının genel kabul görmesi sebebiyle bu çalışmada da örgütsel sinizm bu üç boyut üzerinden ele alınmaktadır.

#### 1.6.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizm ilk boyutu olan bilişsel boyut, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancına dayanır. Örgütsel sinikler, örgütlerinin uygulamalarında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksik olduğunu kabul ederler ve bireysel çıkarlarının, ahlaki değerlere tercih edildiğini düşünürler. Bu sebeple de eylemlerin altında ark niyet ararlar<sup>104</sup>. Örgütsel sinikler kendilerine belgelerle birşeyler sunulsa dahi, daha sonra aldatılmış hissetmemek için inanmamayı tercih ederler. Sinikler var olan bu inançlarından dolayı yapılan bütün eylemlerde bir hile ve sahtekârlık ararlar<sup>105</sup>.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizm yaşayan bireylerin sahip oldukları inançlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır<sup>106</sup>:

- Örgütlerdeki işleyiş örgütün ilkelerden uzaklaşır.
- İş yerinde hazırlanan resmi tebliğler, iş görenlerin ciddiye alacağı nitelikte değildir.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdadır.
- Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler.

<sup>102</sup> Stanley, Meyer, Topolnytsk, *a.g.e.*, s. 36.

<sup>103</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 345.

<sup>104</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 345-346.

<sup>105</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, *a.g.e.*, s. 345.

<sup>106</sup> Kalağan, *a.g.e.*, s. 46.

- Örgüt içindeki ilişkilerde kişisel menfaatler ön plandadır. Böylece iş görenler menfaatleri için samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir.

### 1.6.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin düşünülen bir şey olmasının yanında hissedilen bir şey olduğunu da gösteren boyuttur<sup>107</sup>. Örgütsel sinizmin bu boyutunda inançların yanı sıra, tutuma konu olan nesneye karşı duygusal tepkiler oluşmaktadır. Serinkanlı bir yargıdan olmanın ötesinde, çok kuvvetli duygusal tepkiler söz konusudur. Dean vd., bu boyutu oluştururken, Izard'ın (1977), güçlü ve zayıf olmak üzere dokuz temel duygusundan yararlanmışlardır fakat bunların bir kısmı örgütsel sinizm ile kullanılmaktadır. Örgütsel sinikler içinde buldukları kuruluşlara karşı bir öfke içindedirler ve organizasyonlarını düşündükleri zaman tiksinti, utanç ve sıkıntı hissederler<sup>108</sup>.

### 1.6.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin bu son boyutunda bireyler, aşağılayıcı tepkiler göstermeye başlarlar. Bu noktada eski siniklere benzediklerini söylemek mümkündür. Onlar gibi hissettiklerini tepkileri ile ortaya koyarlar. Genellikle örgütlerini çok güçlü bir şekilde eleştirirler ve bu eleştiriler çeşitli biçimlerde olabildiği gibi genellikle direk olarak örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğu yönündedir. Eski siniklerde olduğu gibi bunu mizah yolu ile dile getirirler. Ayrıca örgütün geleceğine dair kötü fikirlerini örgüt içinde paylaşmaktan çekinmezler. Bunu sadece kelimelerle yapmazlar özellikle bilgiç görünerek, gözlerini kaydırır ve alaycı bir şekilde sırtarak da yaparlar<sup>109</sup>. Zaman zaman sözsüz davranışlara da başvuran sinikler, örgütleri ile ilgili beğenmedikleri herhangi bir şey söz konusu olduğunda, birbirleriyle anlamlı bakışmalar, sırtmalar ve küçümser gülümsemeler sergilemekten çekinmezler<sup>110</sup>.

<sup>107</sup> Rana Özen Kutanis & Ali Dikili, Değişim Boyutuyla Örgütsel Sinizm. Bursa: Ekin Yayınevi. , 2012, s. 273.

<sup>108</sup> Dean, Brandes, & Dhardwadker, a.g.e., s. 346.

<sup>109</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, a.g.e. , s. 346.

<sup>110</sup> Pamela May Brandes, *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Doktora Tezi, The University of Cincinnati, 1997, s. 139; Kalağan, a.g.e., s. 48.

## 1.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin meydana gelmesi halinde karşılaşılabilecek sonuçlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde açıklanacaktır fakat öncesinde genel olarak örgütsel sinizmin sonuçlarından birkaç madde ile bahsetmek mümkündür<sup>111</sup>:

- Örgütsel bağlılığın sekteye uğraması
- İşte tatminsizlik hissetmek
- İş gücü devrinin sekteye uğraması
- İşten çıkarılma ve işten ayrılma oranının artması
- Hırsızlık, dolandırıcılık ve sabotaj
- Örgütte küçülmeye gidilmesi
- Kurallara uymama ve itaatsizlik
- Örgüte karşı duyulan şüphe ve güvensiz duygusundaki artış
- İşe karşı sorumsuzluk sergilemenin artması
- Örgütteki performansın düşmesi
- İşe gecikmelerin artması ve devamın sekteye uğraması
- Hissi tükenmişlikte artış
- Örgütü aşağılamada artış
- İş görenin özgüveninin azalması
- Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik
- Bireyin kendisini bilgi açısından yeterli hissetmemesi
- Örgüt liderine olan güvenin azalması
- Sosyal ilişkilerde zayıflık
- Başka işlerde de yetersiz hissetmeye başlama.

### 1.7.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin iş görenlerde meydana getirebileceği sonuçlar şu şekilde sıralanabilir<sup>112</sup>:

- Çalışanlar sürekli olarak örgüt tarafından aldatıldıklarını düşünürler,
- Örgütsel sinizmin önemli sonuçlarından biri de örgüte yabancılaşma kendini işe ve örgüte ait hissetmemektir.
- Sinik çalışanlarla diğer çalışanlar arasında bir çatışmaya neden olabilir,
- Örgütsel sinizm, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma etkisi yaratacaktır,

<sup>111</sup> Kalağan, a.g.e., s. 81

<sup>112</sup> Abraham, a.g.e., s. 270; Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, & İsmail Tokmak, "*Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2010, 20(2)., s. 8; Kalağan, a.g.e., s. 81-87; Sevgi Balıkçioğlu, "*Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*", 2013, s. 24



- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışan devamsızlık yapabilecek, düşük performans gösterebilecek ve hatta iş doyumsuzluğu durumunda işten dahi ayrılabilirler,
- Sinik çalışanların örgüte karşı negatif duygular beslemeleri ve bu duyguyla tutarlı şekilde örgüte ve iş arkadaşlarına karşı aşağılayıcı davranışlar göstermeleri mevcuttur. Bunu çoğu zaman mizahın arkasına sığınarak yapsalar da asıl amaç çalışma arkadaşlarını aşağılamaktır. Alaycı mizah kullanımını kötü niyetli bakışla ya da anlamsız gülümsemeler şeklinde sözel olmayan davranışlarla da birleştirebilirler,
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışanlar başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğrarlar ve bu durumu yine işin ve örgütün hatta yöneticinin kendisine bağlayabilirler,
- Örgütsel sinizm çalışmada psikolojik ve fizyolojik sonuçlar da ortaya çıkabilecektir. Örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları antisosyal davranış bozuklukları şeklinde ortaya çıkabilecekken; fizyolojik sonuçları kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntılar) ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklar şeklinde ortaya çıkabilecektir.

### 1.7.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlığın, işteki tatminin, özdeşleşmenin eksilmesi veya adaletsizliğin, güvensizliğin, yabancılaşmanın fazlaşması, tükenmişliğin ortaya çıkması gibi daha pek çok farklı örgütsel sonuçları bulunmaktadır<sup>113</sup>. Bunları birkaç madde ile inceleyecek olursak ;

- Sinik çalışanlar örgütsel bağlılığa zarar vermektedir<sup>114</sup>,
- Örgütsel sinizm; bireylerin hareketliliğini ve verimliliğini azaltmakta; hem maddi hem de manevi kayıplara sebep olmaktadır<sup>115</sup>.
- Örgütsel sinizmde, çalışan birey, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kendisine olan olumlu yaklaşımlarında dahi, kendisine açıkça belli edilmediğini düşündüğü bir neden arayabilecektir. Kendisine yaklaşan yöneticinin veya iş arkadaşının çıkarı olmadan olumlu tutum sergilemeyeceğini, çıkarlarına bağlı olarak böyle bir yaklaşımda olduklarını düşünür<sup>116</sup>.

<sup>113</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 272

<sup>114</sup> Mahmut Polatcan, *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı., 2012, s. 19-21

<sup>115</sup> Tuba Sağır & Ebru Oğuz, *Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi*, International Journal of Human Sciences, 9(2), 2011, s. 1094-1116

<sup>116</sup> Abraham, *a.g.e.*, s. 270.

Yukarıda belirtilen açıklamalardan anlaşılacağı üzere, çalıştığı örgüte yönelik yüksek adaletsizlik algısına sahip çalışanlar ya da psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine inananlar, sinik bir tutum izlemektedirler. Bu durum ise örgüt içerisindeki huzuru bozup verimliliği düşürürken, dolayısıyla maddi kayba ve hatta örgütün sona ermesine neden olabilmektedir. Bu nedenle sinizminin sebep ve sonuçları konusunda yöneticilerin mutlak surette bilgilendirilmesi, yöneticilerinde örgütsel sinizmle mücadelede etkin yöntemler bulup uygulamak için özenle ve dikkatle hareket etmesi gerekmektedir.

Böylelikle sinizmin oluşması engellenebilecek ya da oluşmuşsa başarıyla yönetilmesi sağlanabilecektir<sup>117</sup>.

Sinizm örgütler için sadece zarar verici bir olgu olarak algılanmamalıdır. Zararları kadar çok olmasa da, örgüt için sağladığı faydalar da mevcuttur<sup>118</sup>;

- Örgüt içerisinde ya da çevresinde gelişen karışık olayların anlaşılmasında fayda sağlayabilir,
- Yöneticilerin duyarsızlığını bir nebze de olsa aza indirgeyebilir ve kurumsallaşan güç ilişkilerini görmelerinde yardımcı olabilir.
- Örgütlerde eleştirel bakış açısını geliştirdiği için örgütün vizyonu için değişik fikirler üreyebilir.
- İş görenlerin düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı ile performans açısından olumlu bir etki yaratabilir.

Reichers ve arkadaşları (1997) örgütün değişim yaptığı dönemlerde sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuşlardır. Bu tavsiyelerden bazılarını şu şekilde belirtebiliriz<sup>119</sup>:

- Çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılımı sağlanmalı,
- Yöneticilerin iletişim çabaları ödüllendirilmeli ve önemi vurgulanmalı,
- Çalışanlar değişimin önemi konusunda eğitilmeli ve bilgilendirilmeli,
- Örgüt içerisinde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturulmalı,
- Zamanlamanın etkinliği artırılmalı,
- Sürprizler minimum düzeyde tutulmalı,
- Örgüt içerisindeki rekabet yönetilmeli,
- Güvenirlilik artırılmalı,
- Geçmişten dersler çıkarılmalı, geçmişle ilgilenilmeli,
- Başarılı değişiklikler ilan edilmeli,

<sup>117</sup> M. Akçakay, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme, 2010, s. 75.

<sup>118</sup> Hakan Candan, *Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, 3(1), s. 11-196.

<sup>119</sup> Reichers, Wanus & Austin, *a.g.e.*, s. 52-56.

- Değişikliklere çalışanların bakış açısından da bakılmalı,
- Çalışanlara duyguların ifade etmeleri için fırsatlar sağlanmalıdır.

### 1.8. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık, iş görenin bulunduğu işyerinde uyumlu olması, işyeri amaçları için çaba göstermesi, işyerinden de emeğinin karşılığını aldığına emin olması ve örgütün bir üyesi olarak kalma yükümlülüğünü kendisinde görmesidir<sup>120</sup>. Bu noktada örgütsel bağımlılığı sağlayan en önemli sebeplerden biri örgütsel sinizmdir demek mümkündür. Aralarındaki ilişki irdelendiğinde etkili ve pozitif bir bağlantının varlığı gözlemlenmiştir. Daha önceleri olan araştırmalarda çalışanların örgütsel sinizm algıları fazlalaştıkça örgüte duyulan bağlılıklarının eksildiği belirlenmiştir<sup>121</sup>.

Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırmacının Dean, Brandes ve Dahadwadkar'ın (1998) araştırmasıdır. Araştırmaya göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramları arasında negatif bir ilişki vardır. Yani örgütsel sinizm arttıkça, sinizm etkisi azalmaktadır. Buna rağmen araştırmacılara göre, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık eksikliğine kıyasla çok daha yıkıcı bir etkisi mevcuttur<sup>122</sup>.

---

<sup>120</sup> Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. , 2006, s. 12

<sup>121</sup> Rebecca Abraham, **Organizational Cynicism: Bases and Consequences** (Cilt 126), Genetic, Social and General Psychology Monographs., 2000, s. 282; Donna L. Chrobot-Mason, **Keeping the Promise: Psychological Contract Violations For Minority Employees**, Journal of Managerial Psychology, 18(1), 22-45., 2003, s. 34; Eaton, **a.g.e.**, s. 12; James H. & Sean R. Valentine, **Cynicism As A Fundamental Dimension Of Moral Decision-Making: A Scale Development**, Journal of Business Ethics, 2001, 34(2). s. 132

<sup>122</sup> Dean, Brandes & Dhardwadker, **a.g.e.**, s. 348

## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütün hayatına devam edebilmesi için, iş görenlerin işten ayrılmaması esastır. Çalışanlar işletmeye ne kadar bağlı ise işletme de aynı şekilde güçlüdür. İşletmenin sektöre devam edebilmesi için çalışanları elinde tutmak zorundadır<sup>123</sup>.

Örgütsel bağlılığın tarihi gelişimine baktığımızda zaman içerisinde gözle görülür bir fark olduğu görülmektedir. 1960lı yıllarda yapılan tanımlamalarda iş görenlerin maddesel sebeplerden dolayı işletmeye bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Öncelerde örgütsel bağımlılık sadece maddi şeylerle ölçülebilen bir olgu olarak tanımlanmaktaydı. 1970'li yıllara geldiğimizde ise yapılan çalışmalarda; iş görenler işletmenin misyon ve vizyonuna hissiyat olarak yakınlaşması, bütünleşmesi şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı, yalnızca sosyal/duygusal bir olgu ile değerlendirilmiştir. Maddi olarak da manevi olarak da yapılan bu tanımlamalar araştırmacıları tatmin etmemiştir ve yeni tanımlama çalışmaları devam etmiştir. Yapılan tanımlamalardan çoğu da örgütsel bağlılık olgusunu iş gören ile işyeri arasındaki psiko-sosyal bir olay gibi ele almıştır<sup>124</sup>. Gün geçtikçe karmaşıklaşan ve değişen insan psikolojisi ve işletme anlayışları buna bağlı örgütsel bakış açısının değişimini de beraberinde getirmiştir. Bakıldığında; bulunulan zamanların işletme yapısı ve iş görenlerin bireysel hedefleri o zamanların tanımlamalarını göstermektedir. Yapılan bazı tanımlamalara bakacak olursak;

Mowday (1979) örgütsel bağlılığı, örgütün büyümesiyle beraber çalışanın kendisini gerçekleştirme arasındaki güçlü bir bağ olarak tanımlamıştır. Wiener (1982), örgütsel bağlılık için "örgütsel amaç ile bireyin ilgilerini karşılayan normatif baskılar bütünü" demiştir. Örgütsel bağlılığı birçok açıdan araştıran çalışmacılardan O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanın örgütün özelliklerine ve perspektifine ne derece uyum sağladığı ya da özümsemiğini gösteren; çalışanın örgüte karşı duyduğu psikolojik bağ olarak tanımlamayı tercih etmiştir. Allen ve Meyer (1990), "çalışanı örgütüne bağlayan psikolojisi" demeyi tercih etmiştir<sup>125</sup>.

Genel bir örgütsel bağlılık tanımı yapacak olursak; bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak tanımlamak mümkündür<sup>126</sup>.

<sup>123</sup> Münevver Çetin Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayını., 2004, s. 90

<sup>124</sup> Güçlü, *a.g.e.*, s. 7-10

<sup>125</sup> Ufuk Sarıdede, *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli ., 2004, s. 38

<sup>126</sup> Cevat Celep, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara., 2000, s. 15

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaları tarihsel sürecine göre karşılaştırarak, örgütsel bağlılığın da gelişim sürecini şu şekilde izleyebiliriz :

1960'da Becker tarafından: "Kişi ile işletme arasında oluşan bağlılıktır" şeklinde tanımlanmıştır<sup>127</sup>.

1966'da Grusky tarafından: "Kişinin işletmeye bağlılığıdır" şeklinde tanımlanmıştır<sup>128</sup>.

1968'de Kanter tarafından: "Çalışanların iş ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye gönüllü olmaları, istek ve gereksinimlerini sosyal istekler ile birleştirmeleridir" şeklinde tanımlanmıştır<sup>129</sup>.

1971'de Sheldon tarafından: "İşletmenin kişi ile arasında olumlu bir bağ kurulmasıdır" şeklinde tanımlanmıştır<sup>130</sup>.

1974'de Porter tarafından: "Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve işletmede devam etmeye istek duymasıdır" şeklinde tanımlanmıştır<sup>131</sup>.

1977'de Salancik tarafından: "Bireyin kendi istekleri neticesinde gösterdiği davranış ve bunun sonucunda işletmede gerçekleşen eylemlerdir" şeklinde tanımlanmıştır<sup>132</sup>.

1977'de Steers tarafından: "İşletme hedeflerini benimseyip kabul etmek ve örgütün bir parçası olarak hareket etmektir" şeklinde tanımlanmıştır<sup>133</sup>.

1979'da Monday, Steers ve Porter tarafından : "Kişinin işletme ile duygusal bir bağ oluşturması ve işletme ile özdeşleşerek katılımında bulunma gücüdür" şeklinde tanımlanmıştır<sup>134</sup>.

1982'de Wiener tarafından : "İşletmenin amaç ve hedeflerine uygun hareket etmektir" şeklinde tanımlanmıştır<sup>135</sup>.

1985'de Reichers tarafından: "Örgütü oluşturan öğeler ile özdeşleşme sürecidir" şeklinde tanımlanmıştır<sup>136</sup>.

---

<sup>127</sup> Hovard S. Becker, *Notes On The Concept of Commitment* (Cilt 66), The American Journal of Sociology., 1960, s. 33

<sup>128</sup> Aydan Yüceler, *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 22., s. 447

<sup>129</sup> Rosabeth Moss Kanter, *Commitment and Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanism In Utopian Communities*, American Sociological Review, 1968, 33(4)., s. 499

<sup>130</sup> Kenneth Smith & Susan R. Gregory, *Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workplace*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1996, 8(6)., s.3

<sup>131</sup> Richard T. Mowday, *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 1998, 8(4)., s. 389

<sup>132</sup> Arnon E. Reichers, *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, The Academy of Management Review, 1985, 10(3)., s. 468

<sup>133</sup> Reichers, *a.g.e.* , s. 468

<sup>134</sup> Yüceler, *a.g.e.* , s. 447

<sup>135</sup> Weiner, *a.g.e.*, s. 421

<sup>136</sup> Reichers, *a.g.e.* , s. 465



1997'de Meyer ve Allen tarafından: "Çalışanın işletmeye olan bağlılığını devam ettirme kararına sebep olan psikolojik bir durumdur"<sup>137</sup>.

Yapılan bu tanımlamalara bakıldığında, örgütsel bağlılık sadece işverene olan tutumdur şeklinde yorumlanmamalıdır. Örgütün iyiliği için örgütte bulunanların ve onların düşüncelerini anlamlandırıp, emek harcadıklarını gösterdikleri bir süreç olarak yorumlanmalıdır<sup>138</sup>. Aynı zamanda örgütsel bağımlılık bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu içerisinde olmasıdır. Temel bazı faktörler örgütsel bağlılık kavramında önemli etkenlerdir. Bunlar<sup>139</sup>:

- Örgütün belirlemiş olduğu hedef ve değerlere inanmak ve bunları kabullenmek,
- Örgüt yararına çaba sarf etmekten kaçınmamak,
- Örgütün bir üyesi olarak kalmak için mücadele etmek.

Örgütü oluşturan bireyleri bir arada tutan en önemli şey aynı amaç için bir araya gelmiş olmak ve aynı amaç doğrultusunda ilerlemektir. Bu bireylerin paylaşımda buldukları ortak şeyler arttıkça, örgütsel bağlılık da aynı oranda artış gösterir. Bu da hareketliliği, iş doyumunu ve süreçlerin devam edebilmesi için yeterli iş gücünü beraberinde getirir. Örgüt ve iş görenler birbiriyle etkileşim içerisinde oldukları süre zarfında karşılıklı olarak sadakat da artar. Örgüt, iş göreninin gelişimini sağlamak amacıyla maddi manevi hiçbir şeyden kaçmadıkça, iş gören tüm bilgi, beceri yetenek ve enerjisini dâhil olduğu örgüt için feda etmekten kaçınmazlar. Bu da örgütün devamlılığını etkiler<sup>140</sup>.

Daha öncede belirttiğimiz gibi; örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği sadakat ve içselleştirme derecesini temsil eder<sup>141</sup>. Bu bilgiler ışığında gözlemlendiğinde örgüt bağlılığı için üç unsurdan bahsetmek mümkündür. İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma bu üç aşamadır. İtaat aşamasında; birey diğer örgüt üyelerinin etkisini kendini kabul ettirebilmek amacıyla kabul eder, örgüte ilk dahil olunan aşamadır ve örgüte dahil olmak birey için gurur vericidir. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder, ve aslında örgüt bireyleriyle aynı olduğunu fark eder<sup>142</sup>.

<sup>137</sup> John P. MEYER ve Natelie J. ALLEN, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application Thousand Oaks*, California, 1997.

<sup>138</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, , 2000, s. 176

<sup>139</sup> Ufuk Durna & Veysel Eren, *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 2005, s. 211

<sup>140</sup> Sakit Smadov, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 65-66

<sup>141</sup> Güler Sağlamarı, *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?*, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(2), 2003, s. 22

<sup>142</sup> Çetin, a.g.e., s. 90

Türkiye’de gerçekleşen araştırmalarda örgütsel bağlılık “organizationalcommitment” genel anlamda iki anlamda ifade edilmiştir. Bu çalışmalar ışığında Tuncer ve Varoğlu bu olguyu, örgütsel bağlılık; Balcı ve Celep ise, örgütsel adanmışlık olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmamızda, bu olgunun tanımı olarak “örgütsel bağlılık “ alınmıştır. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin, örgütteki bulunan başka kişilerle samimi olma hissiyatı ile kendini açıklamaya çalışmasıdır<sup>143</sup>.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine baktığımız zaman, çoğu araştırmacının değişik formlarda tanımlamalar yaptığını ve örgütsel bağlılığın üzerinde durduğunu görürüz. Örgütsel bağlılık konusu, örgütün insan odaklı olması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması düşüncesiyle özellikle son dönemlerde örgütler açısından ilk sıralara çıkmış amaçlar arasında yer almaktadır Bunların birtakım nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>144</sup>:

Bulunulan örgüte bağlılık, istenilen çalışma davranışı ile doğrudan ilişkilidir,

- Örgütsel bağlılığı fazla olan iş görenlerin, eksik olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri görülmüştür,
- Yapılan araştırmalar işletmeye olan bağlılığın işi bırakma nedeni olarak, işte yaşanan doyumdan daha etkili olduğunu göstermektedir,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin faydalı bir göstergesi olması.

Yapılan araştırmalar, örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde üretken olduklarını, sorumluluk duygularıyla hareket ettiklerini ve ileri derecede motivasyonla çalıştıklarını ileri sürmektedir. Aynı zamanda da örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işi bırakma, işten nedensiz ayrılma ya da işe geç gelme gibi, örgütü zarara uğratacak çalışmalardan uzak durdukları görülmektedir. İşlerine dört elle sarılan bu çalışanlar örgüt devamlılığının temelini oluşturur.

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve örgütsel yaşama farklı bir kimlik katma isteğindedir ve durumun insani hali daha önemli bir duruma denk gelmekle beraber, bireyin insani özellikleri hisleri, ilgi alanları ve güduları başta olmak üzere iş hayatında daha çok dikkate alınmak zorundadır. Bu yüzden günümüz insanı, teknolojik olanakları gelişmiş ve maddi sıkıntıları çözüme kavuşmuş olarak iş yerinde, işin ve örgütün renklenmesine ve gelişmesine güçlü bir şekilde katılmak

<sup>143</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. , 2000, s. 14-15

<sup>144</sup> Levent Bayram, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıstay Dergisi(59)., 2005, s. 126



ister. Bu alandaki çalışmalar bizlere artık bireylerin maddi beklentilerden çok, işverenlerden özerklik beklediği, kişisel seçimlerinde özgür kalmak istediği sonuçlarını vermiştir<sup>145</sup>.

Örgütsel bağlılığı aynı zamanda çalışanlarla arada samimi bir bağ kurmak için de gerçekleştirmek gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık; iş görenin örgütün değerlerine inanmasına sahip çıkmasına ve ilerletip geliştirmesine neden olur<sup>146</sup>.

Örgütsel bağlılık örgütün başarısında en önemli kriter olarak adlandırılmaktadır bu yüzden her işletme iş görenlerinin bağlılığını ve güvenini arttırmakla yükümlüdür.

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt- çalışan ilişkisinin en kilit noktalarından biri olarak adlandırılır. Bağlılığın sağlanması öncelikli olarak örgüt çalışan arasındaki sürekli iletişimin sağlanması ile gerçekleşirken, daha sonra güvenin artması için, bağlılığın devam etmesi için de iletişimde kalmak oldukça önemlidir. Günümüzde iş görenlerin en büyük problemi işlerinden veya işyerlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve maddi ya da manevi olarak yaşadıkları doyumsuzluktur. Bu sorunun giderilmesi iş yerlerinin devamlılığı için hayati bir değer taşımaktadır. Örgütte iş görenlerin memnuniyet derecesi direk olarak iş akışını etkileyeceğinden, işletmeler için mal ve hizmet üretmek kadar önemli bir hal almıştır. Örgüt içerisinde sağlanan örgütsel bağlılığın örgüt iş görenlerinin performansına olumlu katkıda bulunduğunu söylemek yanlış olmaz<sup>147</sup>.

Günümüzün değişen koşullarında işletmelerin küreselleşme sürecinde rekabet ve bilgi çağı koşullarında gerçekleşen hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ancak ve ancak iş görenlerin performansı ile gerçekleşir. Her türlü koşulda yeniden yapılanma, yeni sektörlere atılma, büyümeye gitme v.b iş görenin, örgütün yanında olduğunu hissettirmesi ve ona göre performans sergilemesi işletmeler açısından oldukça önemlidir<sup>148</sup>. Hem rekabette ayakta kalabilmek hem de örgütün devamlılığını sağlayabilmek adına, işletmeler her seferinde daha fazla iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum da çalışan ile örgüt arasındaki bağın önemini gün geçtikçe arttırmaktadır<sup>149</sup>.

Günümüzde her örgüt bağlılığını arttırmak istemektedir fakat çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli etken, iş görenin görülme, örgüt tarafından bilinme arzusudur. Örgüt bağlılığı çalışanları problem yaratan değil

<sup>145</sup> Balay, a.g.e. , s. 11-12

<sup>146</sup> Aslıhan Başyigit, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. 2006, s. 38

<sup>147</sup> Horald L. Angle & James L. Perry, *An Empirical Assessment of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, 1981, 26(1) , s. 12

<sup>148</sup> Tiryaki, a.g.e., s. 90

<sup>149</sup> Doğan & Kılıç, a.g.e., s. 38

problem çözen bireyler haline getirir bu yüzden örgütler eğer refah içerisinde olma isteğindelerse mutlaka üyelerinin bağlılığını sağlamak zorundadırlar<sup>150</sup>

Örgüte bağlı çalışanlar fikirlerini söylemekten çekinmezler çünkü kendi fikirlerinin örgüt için önemli olduklarına inanırlar bu da örgüt içinde yeni fikirlerin çıkmasına yeni atılımların yapılmasına neden olabilir<sup>151</sup>. Bu sayede örgüt çalışanları daha fazla biz duygusu ile hareket ederler ve bağlılıkları da pekişir<sup>152</sup>.

Japonlar yaptıkları çalışmalar sonucunda, giderek gelişen ticari yapılarını ve sektörel büyümelerini, yüksek verimliliklerine ve bu verimliliği de çalışanların örgüte duydukları bağlılığa borçlu olduğu çıkmıştır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek sorumluluk ve yüksek verimlilik ile sağladıkları görülmüştür. İyi eğitim görmüş, yüksek performanslı bir çalışanın uzun süre aynı şirkette kalmasını sağlayabilecek en önemli etken örgüte duyduğu bağlılıktır<sup>153</sup>.

Örgütte bağlılık sağlanırsa, örgüte değer katılmış, pozitif bir olgu oluşmuş olur. Örgüt bağlılığı tamamen örgütün iş görene yaklaşımından kaynaklanan gönüllü bir davranıştır ve buna bağlı olarak da örgütün bireylere bir dayatma yapması mümkün değildir ve yanlış bir hareket olur. Çalışanın örgüt bağlılığını kendi rızası ile gerçekleştirmesiyle örgüt bağlılığı anlamlı bir hal kazanmış olur ve pozitif yönde etkisi yansır. Aksi takdirde çalışanlar kendilerini baskı altında hissedeceklerdir ve durum tam tersi bir etki göstermeye başlayacaktır<sup>154</sup>.

1980li yılların sonu 90'lı yılların başında yönetim politikaları baskıcılıktan ve kontrolden uzaklaşarak bağlılığa doğru olan felsefenin adımları atılmaya başlamıştır. İnsanı bir makine olarak gören Taylorist düşüncenin baskın olduğu dönemlerde, çalışanlar ile ilgili sendikaların da yoğunlaştığı döneme denk gelir. Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, artan uluslararası rekabetin çalışanlar üzerindeki etkisinin artması ve beceri geliştirmeye dayalı olması, örgütsel bağlılığa olan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir<sup>155</sup>. Örgütsel bağlılığa olan ilginin artmasının bir nedeni de artık çalışanları maddi güç ile elinde tutamayacaklarını işletmelerin anlamış olmalarına bağlamak yanlış olmaz.

---

<sup>150</sup> Ince & Gül, *a.g.e.*, s. 14

<sup>151</sup> Bob Nelson, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, (S. Egeliler, Çev.) İstanbul., 1999, s. 16

<sup>152</sup> İşcan & Naktiyok, *a.g.e.*, s. 186

<sup>153</sup> Mehmet Ince & Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi., 2005, s. 15

<sup>154</sup> Selen Doğan & Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(47)., 2009, s. 59

<sup>155</sup> Mehmet Ince & Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi. , 2005, s. 12

Özetle örgütsel bağlılık, çalışanın hem yaptığı işle hem de ona o iş imkanını sağlayan örgütle bütünleşmesi durumudur. Bu durum iş gören- işletme arasındaki psikolojik bağı artırır<sup>156</sup>.

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Türleri

Örgütsel bağlılık çalışmalarında en önemli katkı ' bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur<sup>2</sup> şeklinde örgüt bağlılığının tanımını yapan Allen ve Meyer tarafından gelmiştir<sup>157</sup>. (Allen ve Meyer (1991), tek boyutlu fikirlerin tamamında, çalışanın örgüte bağlanması inancını ve böylece de çalışan devri olasılığını düşürdüğüne inanmıştır. Çalışanın fikir yapısındaki ve düşüncelerindeki değişiklikler bağlılığın özelliklerini ortaya koymaktadır<sup>158</sup>.

Bunlara bağlı olarak AllenveMeyer'in 1990 yılında yapmış olduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık türleri şunlardır<sup>159</sup>.

- Duygusal Bağlılık (Affective Component-Ac)
- Devam Etme İsteği (Continuance Commitment-Cc)
- Normatif (Zorunluluk)İsteği (Normative Component-Nc)

#### 2.3.1. Duygusal Bağlılık

Alen ve Meyer'in yaptığı tanımlamaya göre, bir iş görenin duygusal olarak ve kendi tercihi ile çalıştığı işletmede kalma arzusu olarak tanımlanır. Kişinin kendisini örgütün değişmez bir parçası olarak görüyor olması bu örgütsel bağlılık türü için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığın bu türünde kişinin çalışmaya devam etmeyi tamamen kendi duygularıyla istemesinden dolayı en çok kabul gören ve işletmeler tarafından en çok gerçekleştirilmeye çalışılan bağlılık türüdür<sup>160</sup>. Çünkü bu şekilde bağlılık gösteren çalışanlar örgütlerine duydukları gereksinim için kalmak istemezler tamamen örgüt yararına gördükleri için kalmak isterler.

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte bağlılığının en yararlı şeklidir demek yanlış olmaz. Çünkü bu kişiler her işverenin hayal ettiği en verimli iş görenler sınıflandırmasındandır. Gerçekten kendini örgüt yararına faaliyetlere adanmış, sadık çalışanlar olarak nitelendirirler<sup>161</sup>.

<sup>156</sup> Akıncı, 1998, s. 57

<sup>157</sup> Güçlü, a.g.e., s. 11

<sup>158</sup> Allen & Meyer, a.g.e., s. 3

<sup>159</sup> Allen & Meyer, a.g.e., s. 3

<sup>160</sup> Nesrin Ada, İpek Alver & Fatma Atlı, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, EABD, 2008, 8(2), s. 11.

<sup>161</sup> Çetin, a.g.e., s. 95.

Allen ve Mayer (1990)'in ileri sürdüğü ve çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir<sup>162</sup>:

- **İşin cazibesi:** İş gören tarafından, örgüte verilen işin heyecanlı ve cazip gelmesi, birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar
- **Rol açıklığı:** Örgüt ile iş gören arasındaki iletişimin kuvvetli olmasına bağlı olarak, işletmenin iş görenden ne beklediğini açık ve net bir şekilde iş görene sunması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Amaç açıklığı:** İşverenlerin açık ve net bir şekilde hangi amaçla hangi işe girdiklerini ve bu durumda iş görenin ne amaçla çalıştığını iş görene açık ve net bir şekilde sunması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Önerilere açıklık:** Yönetimin ve yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi ve sistemli bir şekilde önerilerini almasıdır.
- **Çalışanlar arasındaki uyum:** Örgüt bireylerinin arasında yakın ve samimi bir ilişkinin olması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Örgütsel Güvenilirlik:** Örgütün iş gören üzerinde bırakmış olduğu izlenimin, iş görende uyandırdığı hissiyatın kendini güvende hissettirmesi birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Eşitlik:** İş görenlerin terfi anlamında ya da ücret anlamında işverenin adaletine inanması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Bireye önem:** Yönetimin çalışanına önem verdiğini göstermesi birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Geri Besleme:** İş görenlerin performans değerlemesini yaparak, ödüllendirme ve teşvik yolunun izlenmesi ya da eksik kalınan yönlerinin giderilmeye çalışılması birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.
- **Katılım:** İş görenlerin kendi performanslarını etkileyecek herhangi bir noktada karara katılabilmesi birey ile örgüt arasındaki duygusal bağlılığa katkı sağlar.

### 2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Çalışanın kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Örgütte kalması çalışana maddi açıdan büyük kazanç sağlıyor ise, çalışan örgütten ayrılmaz. Bu bağlılık ödül/ maddiyat/ ücret artışı v.s gibi nedenlerden dolayı örgütü terk etmeme davranışı sergilemeyi mecbur kılar<sup>163</sup>.

Devam bağlılığını çalışanın örgütten vazgeçmesi halinde oluşabilecek kayıpları değerlendirmesi şeklinde ele alabilir. Buna göre bu bağlılık çalışanların

<sup>162</sup> Selen Doğan & Selçuk Kılıç, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, 37(61), s. 44.

<sup>163</sup> Balay, *a.g.e.*, s. 38.

örgütte kaldığı süre boyunca harcadığı emek, zaman ve çaba, kazandıkları haklar, kıdem ve terfi olanakları ve maddi getirileri örgütten ayrılması halinde geçersiz olacağı için, başka örgütlerde aynı maddi ve manevi imkânları bulamayacağı düşüncesiyle ortaya çıkar<sup>164</sup>. İşverenlerin gözünde çalışmak zorunda kalan bu kişiler 'kapana sıkışmış' olarak değerlendirilir. İş görenlerin kendilerini zorunlu hissetmelerinin pek çok nedeni olabilir. Alternatif bir iş bulamama ihtimalleri veya kendilerini alternatif bir işe tutunabilecek nitelikte görmediklerinden dolayı, başka işlerle mevcut işini kıyasladığında maddi olarak tatmin olmadığından dolayı örgütte kalabilirler. Kimilerinin ise işe bağlılık hissetmekten ziyade; sağlık sebepleri, emekliliklerine az kalmış olması, evine yakın olması gibi zorlayıcı bazı nedenleri mevcuttur. Bu tür kapana kısılmış kişiler, fırsatlar dâhilinde işten ayrılacak kişilerdir, ancak bunu yapamayacakları hissi oldukça baskındır. Zamanla kötü iş alışkanlıkları edinip yöneticilerini zorlayabilir işyerinde verimsizliğe ve geçimsizliğe neden olabilirler<sup>165</sup>.

Örgütsel bağlılığın bu türü, iş görenlerin örgütlere yaptıkları yatırım neticesinde hissedilen bir bağlılıktır ve devamlılığın sonunda gerçek olan işletmede bulunma zorunluluğu hissedilmesidir<sup>166</sup>.

Yapılan değerlendirmeler incelendiğinde aslında örgütte kalmaya devam eden tüm çalışanların, işletmeye bağlı kalamayacakları görülmektedir. Değişik bir ifadeyle, örgütte kalmaya devam eden iş görenler kesinlikle en ideal iş görenlerdir diyemeyiz. Örgütler bu olayı genellikle küçülmeye gittiklerinde ya da diğer işletmelerle bütünleşme yoluna girdiklerinde fark edebilirler. Böyle durumlarda ilk ayrılanlar daha iyi çalışma şartlarına sahip olabilecek nitelikteki insanlardır ve iş bulma fırsatları daha fazladır. Bunu sonucu olarak da iş yerinin elinde 'kapana sıkışmış' çalışanlar kalır<sup>167</sup>.

Çalışanlarda devam bağlılığına neden olan faktörleri Allen ve Meyer şu şekilde açıklamışlardır<sup>168</sup>:

- **Yetenekler:** Çalışanların görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerin ne kadarının farklı şirketlerde işine yarayacağı, ona yarar sağlayacağı düşüncesi, iş göreni devam bağlılığına itmektir.

<sup>164</sup> Yasin Boylu, Elbeyi Pelit & Evren Güçer, *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik & Yorumlar Dergisi, 2007, 44., s. 58.

<sup>165</sup> Çetin, *a.g.e.*, s. 95.

<sup>166</sup> Azmi Yalçın & Fatma Nur İplik, *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, 14(1), s. 398.

<sup>167</sup> Çetin, *a.g.e.*, s. 96.

<sup>168</sup> Selen Doğan & Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(47), 2009, s. 46.



- **Eğitim:** Çalışanların sahip olduğu mevcut eğitim düzeyinin başka örgütlerde ne kadar işine yarayacağını sorgulaması iş göreni devam bağlılığına itmektedir.
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda hem mevcut iş yeri düzenlerinin bozulması durumu hem de yeni iş yerinin mevcut düzenine yakınlığı/uzaklığını düşünmek iş göreni devam bağlılığına itmektedir.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü örgütte harcamalarından kaynaklanan kendilerine yatırım yaptıkları düşüncesi iş göreni devam bağlılığına itmektedir.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların mevcut düzende alabileceği emeklilik primini kaybetme düşüncesi iş göreni devam bağlılığına itmektedir.
- **Toplum:** Çalışanların yaşadığı yerleşim biriminde uzun zamandır ikamet ediyor olması iş göreni devam bağlılığına itmektedir.
- **Alternatif Seçenekler:** Çalışanların işten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini ya da daha iyisini mevcut düzende bulabilmelerinin güç olacağı düşüncesi iş göreni devam bağlılığına itmektedir.

### 2.3.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların sadakat duygusu ve sahip oldukları ahlaki değerler açısından örgütlerindeki işlerine devam etme arzularıdır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bunun sebebi çok muhtaç oldukları bir dönemde, işverenlerinin onlara yardım etmiş olmaları veya işyerinde kalmazlarsa işlerin kötüye gideceklerine dair taşıdıkları inançlarıdır. Normatif bağlılığa sahip kişiler; örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre daha çalışmalarının gerekli olduğunu düşünürler<sup>169</sup>.

Sosyal ve kültürel gelişim kişilerin örgütlerine sadakat duyması gerekliliğini beraberinde getirebilir. Bu nedenle normatif bağlılığın seviyesi, çalışanların kişisel, ailevi, sosyal ve kültürel gelişmelerindeki farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklanan algılamalara dayanabilir<sup>170</sup>.

Örgüte çalışanların bağlılığını oluşturan bütün bu faktörlerin yanı sıra, örgütlerine bağlılık hissetmeyen çalışanlar da mevcuttur. Bu iş görenler aktif bir şekilde alternatif bir iş bakmaktadırlar<sup>171</sup>.

<sup>169</sup> Çetin, *a.g.e.*, s. 96.

<sup>170</sup> Allen & Meyer, *a.g.e.*, s. 5

<sup>171</sup> Çetin, *a.g.e.*, s. 96

## 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütün hedeflerini benimseyerek, bu hedeflere ulaşma yönünde çaba sarf etmesi, uyum içerisinde karşılıklı olumlu sonuçlar elde etmesi olarak tanımladığımız örgütsel bağlılık ile çok sayıda faktör arasında ilişki bulunmaktadır. Bu bölümde bu faktörlerden kişisel, örgütsel ve diğer faktörler ele alınacaktır.

### 2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler birbiriyle alakalı kavramlardır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında kişisel faktörler büyük önem taşımaktadır. Kişisel özellikler göz önüne alınınca ilk günden yüksek bağlılık gösteren bireylerin, daha sonralarında da örgüt bağlılığının yüksek olduğu görülmüştür ve dolayısıyla da örgütte kalmaya devam etikleri görülmüştür. Hatta bu bireylerin muhtemelen daha fazla sorumluluk aldıkları ve şirkete katkı sağlamaya daha gönüllü oldukları görülmektedir<sup>172</sup>.

Kişisel özelliklerin örgüte katkılarını birçok araştırmacı araştırmalarına konu etmiştir. Genel olarak varılan bir kanı vardır ki, bireylerin örgüt bağlılığını etkileyen kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet süresi olarak sınıflandırılmıştır<sup>173</sup>. Örgütsel bağlılığı etkileyen Kişisel faktörlere bakacak olursak;

**Yaş:** Yapılan çalışmalarda genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bunu, yaş ilerledikçe, iş görenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlandırılmasına, iş görenin bağlılığının artmasına ve işten çıkıp yeni bir iş bulmanın zahmetli bir hal almasına ve artan batık maliyetlere vermişlerdir<sup>174</sup>.

Meyer ve Allen ise yaş ile bağlılık arasındaki ilişkiyi daha farklı olarak ele almıştır. Çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça daha iyi pozisyonlarda kalma ihtimalinin artmasından dolayı yaş ile bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki kurmuşlardır. İş görenler kendilerini bu şekilde motive ederek mevcut örgütü daha çekici hale getirirler ve bu da psikolojik olarak bağlılığın artmasına neden olur<sup>175</sup>.

Türküer (2010)'a göre, kişilerin yaşı ilerledikçe, alternatif iş olanaklarının azalması nedeniyle örgüte karşı zorunlu bir bağlılık oluşur<sup>176</sup>.

<sup>172</sup> Gregory B. Northcraft, G. B., & Margaret A. Neale, *Organizational Behavior*, The Dryden Pres., 1990, s. 471

<sup>173</sup> Hüseyin Çırpan, *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul., 1999, s. 59

<sup>174</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 59-60

<sup>175</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 59-60

<sup>176</sup> Erkan Türküer, *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek İhtisas Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum., 2010, s. 51



Örgüt içerisinde sosyal ortamda insani ilişkiler yaşları birbirine yakın olan insanlar içerisinde daha samimi bir şekilde gerçekleşmektedir, yaş farkı arttıkça ise örgütte istenen sosyal ortamdan uzaklaşılacaktır. Ayrıca kişinin bilgi birikimi tecrübeleri inisiyatif alabilmesine olanak sağlayacaktır ve bu da kişileri örgütle daha da yakınlaştıracaktır<sup>177</sup>.

**Cinsiyet:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etken de cinsiyettir ve cinsiyetle örgüt bağlılığı arasında tutarlı bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar, kadınların örgütsel bağlılığının erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sebebi olarak da kadınların işletmede elde ettikleri konumlara ulaşabilmek için daha fazla engellerle mücadele ettikleri, daha çok çaba sarf ettikleri, buldukları yeri koruyabilmek adına da daha çok emek harcıyor olmalarını söylemek yanlış olmaz. Bu durum da kadınları erkeklere nazaran örgüt gözünde daha değerli hale getirir<sup>178</sup>.

**Medeni Durum:** Yapılan çalışmalar medeni durumun örgütsel bağlılık ile ilgili herhangi bir etkisi olup olmadığı konusunda farklı sonuçlar vermiştir fakat genel olarak çıkan kanı; evli bireylerin daha fazla sorumluluk sahibi olmasından dolayı genelde bekarlara göre daha fazla finansal yük üstleniyor olmaları, örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır<sup>179</sup>.

**Eğitim Seviyesi:** Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir ve bireylerin örgütten beklentilerine göre değişkenlik gösterir<sup>180</sup>.Yapılan çalışmalar aralarındaki ilişkiyi açıklamaya tam olarak yeterli olmasa da, eğitim seviyesi arttıkça bireylerin, işten, yöneticiden ve örgütten beklentilerinin arttığını ve dolayısıyla da örgüt bağlılığının azaldığını göstermektedir. Ayrıca bunu destekler nitelikte, eğitilmiş kişilerin belirli bir örgüte bağlı hissetmesinden ziyade daha çok mesleğe bağlılık hissettikleri yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Eğitilmiş kişilerin daha kolay iş fırsatı yakalayabileceklerine inanmaları, herhangi bir pozisyona ya da örgüte bağlanmaları konusunda tezatlık göstermektedir<sup>181</sup>.

<sup>177</sup> Aslı Başyığıt, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya., 2006, s. 44

<sup>178</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 60

<sup>179</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 61

<sup>180</sup> Ayşe Cingöz, *Örgütsel Küçültme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri., 2006, s. 120

<sup>181</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 61

Rowden (2000) yaptığı çalışmada eğitim ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemektedir<sup>182</sup>.

**Hizmet Süresi:** Örgütte çalışma süresi, iş görenler tarafından kendilerine yaptıkları bir yatırım olarak görülmektedir. Bu konudaki genel kanı, örgütteki çalışma süresi arttıkça bağlılığın da arttığı yönündedir fakat aralarındaki ilişki çok da güçlü bir ilişki değildir<sup>183</sup>.

#### 2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüte özgü faktörler genel olarak; işin gereklilikleri ve yapısı, denetimi, ücret ve ödüller, çalışma arkadaşları ve takım ruhu, örgütün yapısı, örgütün özellikleri, örgütün büyüklüğü, örgütsel strateji ve politikalar ve örgüt kültürü olarak sınıflandırılır. Bu faktörler aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

**İşin Yapısı:** Yapılan araştırmalardan çıkan genel kanı işin içeriğinin ne kadar zengin olursa, örgütte hissedilen bağlılığın da o kadar yüksek olacağı kanısına dayanmaktadır. İşin yapıma güçlüğü arttıkça, bireyler işlerinde ne kadar meydan okuma ve zorlukla karşılaşılırsa o kadar olumlu tepkilerle geri dönüş yapmaktadırlar. İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin çalışırken olduğu tatmini de ortaya koyar. Çalışanlar her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak yerine, kendilerini geliştirmeye yönelik, zorlayıcı ve bilgi edindirici işlerle uğraşmayı tercih etmektedirler. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği olursa çalışanların bundan motive olduğu gözlemlenmiştir ve çeşitliliğin aşırıya kaçması durumunda da çalışanlarda stres yarattığı ve işten kaçınmaya neden olduğu ortaya konulmuştur. Bu noktada çalışanlara iş tanımının iyi yapılmış olması ve çalışırken özel alanlar yaratılmış olması çalışanları motive etmekte ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır<sup>184</sup>.

**Denetim:** Çalışanların istedikleri örgüt tarafından sürekli izleniyormuş hissine kapılmadan rahat bir ortamda çalışmaktır bu durum aynı zamanda iş görenin gözünde örgüt güvenilirliğini de etkilemektedir. İşletmenin örgüte güvenmesi ya da örgütte güvenildiğini hissetmesi iş görenin bağlılığını etkilemektedir.

**Ücret:** İş görenlerin örgütten beklentileri kendi yaşam standartlarını sağlayabilecek kadar, emeğinin karşılığında geçecek ücreti alabilmek ve yapmış olduğu ek performanslardan ötürü de gerek ekonomik açıdan gerekse değişik

<sup>182</sup> Robert W. Rowden, *The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*, The Leadership & Organization Development Journal, 2000, 21(1), s. 31

<sup>183</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 61

<sup>184</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 63; Cengiz Tümgan, *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*, Kahramanmaraş Üniversitesi, SBE, YYLT. , 2007, s. 19

ödüllendirme sistemleri sayesinde değer gördüğünü hissetmektir. Şirketin çalışanını bu şekilde mağdur etmemesi hem çalışanın motivasyonunu hem de örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Genelde ücret iş görenin örgüte yapmış olduğu yatırımı temsilen alınır ve zorunlu bağlılık üzerindeki etkisi yadsınamaz. Buna bağlı olarak da ücretin iş görenlerin öz güvenini arttıracığı ve duygusal bağlılığı da artıracığını söylemek mümkündür<sup>185</sup>.

Acuner (2010)'a göre iş görenlerin takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklediği durumlarda yapılabilecek bazı uygulamalar aşağıdaki gibidir<sup>186</sup>.

- İş görenler başarıları sebebiyle sertifika ya da plaketle ödüllendirilmeyi beklerler.
- Belirli bir hizmet süresini doldurmuş çalışanlar hizmetlerinin karşılığında sözlü ve yazılı olarak değer görmeyi, teşekkür belgesi almayı beklerler.
- İş görenler örgüt içerisinde herhangi bir alanda bir proje veya çalışma geliştirmişler ise, bunları üst mercilere sunmak ve değerlendirildiğini görmek isterler.
- İş görenler yaptıkları herhangi bir işten dolayı başarı elde etmişler ise mutlaka ama mutlaka bunun örgüt içerisinde duyurulmasını beklerler.
- İş görenler işyerindeki israfı önleyen çalışmalar yapıyorlar ise, yine bütün örgüte duyurulmasını ve teşekkür belgesiyle değer görmeyi beklerler.

Bu beklentilerinin gerçekleştirilmesi çalışanların hem hak ettiği ücretleri aldıklarını hissettirir hem de diğer çalışanlardan farklı olarak göstermiş oldukları çabanın karşılığını görmüş olurlar.

**Çalışma Arkadaşları ve Takım Ruhu:** Takım genel anlamıyla belirli bir amaç için toplanmış, ortak işleri hakkında ortak bir bakış sergileyen ve çaba sarf eden kişilerin oluşturduğu gruplardır. Burada özellikle takım kavramı ile ilgili üç unsura değinmek gerekir. Birincisi takım en az 2 kişiden oluşur, ikincisi takımı oluşturan bireyler bir bütündür üçüncüsü ise ortak bir amaç edinmiş olmak şarttır<sup>187</sup>.

Takım sadece aynı kidede çalışanlardan oluşmaz, en üst kademedeki iş görenden en alta kadar herkesi kapsayabilir. Eğer iş gören ve ya örgüt sorumluları takımın bir parçası olmayı reddederlerse, çalışanın örgüte olan bağlılığı sekteye uğrarken aynı zamanda da örgüt için kendisini değersiz hissedebilir<sup>188</sup>.

<sup>185</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 62

<sup>186</sup> Şebnem Akın Acuner, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Değişim Çağında Yönetim. , 2010, s. 57

<sup>187</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul. , 2010, s. 443

<sup>188</sup> Ferit Küçük, *Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri*, Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 10(1)., 2008, s. 211

Bunun yanı sıra iş görenin örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkiler ve çalışma arkadaşları ile olan bağı da, hem iş görenin diğer çalışma arkadaşları ile olan bağına, hem iş gören işveren bağına hem de iş gören ile örgüt bağına geliştirir<sup>189</sup>.

İş görenlerin, çalışma arkadaşları ile iyi etkileşim içerisinde bulunabilmesi için Özler ve Koparan (2006)'ın yapmış olduğu çalışmadan yararlanarak şu şekilde belirtmek gerekir<sup>190</sup>:

- Çalışanlar amaç odaklı olmalıdır: Takım üyeleri tarafından uğruna toplanılmış amaç ne kadar benimsenmiş olursa başarı düzeyi ve örgütsel bağlılık da o kadar artmış olur.
- Doğru üyelerden oluşma: Amaçlara en uygun donanım ve yetiye sahip iş görenler seçilirken aynı zamanda da birbiri ile iyi geçinebilen birbirinin eksikliğini tamamlayabilecek özellikteki çalışanları seçmekte fayda vardır.
- Konunun yeterli zamanının olması: Takım için önemli olan kısa sürede sorunu çözmekten ziyade, uzun vadede tekrar aynı sorunla karşılaşmayacak şekilde sorunu çözebilmektir.
- Yönetim Katılımı: Takım tarafından yönetimin desteğini almış olmak, aslında yönetimi de takımın bir parçası olarak takıma dahil etmektir.
- Etkili bir iletişim: Bütün ekip üyelerinin birbirini anlayan ve iyi anlaşılardan oluşması gerekir.
- Yüksek derecede bilgi sahibi olmak: Yapılacak iş için bir araya gelen insanların her birinin alanında tecrübeli olmaları ve bilgilerini takım arkadaşlarından sakınmamaları gerekmektedir.

**Örgütsel Strateji ve Politikalar:** Örgütsel stratejiden; yönetimin benimsediği iş anlayışı ya da yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli diye bahsetmek mümkündür. Çalışanlar üzerindeki yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktan geçerken, katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek çalışanlar, araya geçecek ve bu ihtiyaçlarını giderebileceği farklı örgütlerde yer almak isteyeceklerdir. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanların yönetsel isteklerini karşılayarak, örgüt içindeki kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve örgütsel bağlılıkları da arttıracaklardır. İkinci

<sup>189</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 65

<sup>190</sup> Derya Ergün Özler & Emrah Koparan, *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2006.

strateji ise; çalışan merkezli yönetim anlayışıdır.. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır<sup>191</sup>.

**Örgüt Kültürü:** Örgüte bağlılığı arttıracak örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgütsel kültürdür. Bir grubun dışa uyum sağlaması ve içindeki sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımları o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Özet bir tanım yapmak gerekirse, iş görenlerin keşfettiği, geliştirdiği temel oluşumlardır<sup>192</sup>. Bu noktada örgütlerin de kendi içlerinde kişilikleri vardır demek yanlış olmaz ve bu kişilik de örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgütler yapıları gereği katı ya da esnek, tutucu ya da yeniliklere açık, iş görenlerine uzak ya da onları destekleyici olarak ayrılabilirler ve bu da örgütün kimliğinin bir parçasıdır<sup>193</sup>.

Örgüt Kültürünün belirli başlı özellikleri mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır<sup>194</sup>,

- Örgüt kültürü iş görenler tarafından öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütün faaliyet konusunu, sektördeki tutumunu, yöneticilerinin yönetim anlayışını belirlemekle kalmaz bütün çalışanları doğrudan etkiler.
- Örgüt kültürü iş görenler arasında paylaşılabir bir olgudur. Bu kültüre bütün çalışanlar inanmalı saygı duymalı ve benimsemelidir.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir, belleklerinde inançlaşan bir olgudur.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranış kalıplarından oluşur.

Örgüt içindeki uygun davranış ve ilişkileri tanımlayan örgüt kültürü, çalışanları motive etmek, birliktelik sağlamak "biz" duygusunu ve takım ruhunu pekiştirmek, çalışanları örgüte bağlamak gibi işlevleri de yerine getirmektedir.<sup>195</sup>

Son olarak örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda iş görenlerde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini söylemek mümkündür.

### 2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütten bağımsız faktörler; yeni iş imkanları, profesyonellik, ülkenin içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum ve sektörün durumudur. Aşağıda detaylı olarak bu başlıklar incelenmiştir.

<sup>191</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 95; Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul., 2010, s. 112

<sup>192</sup> Güney, *a.g.e.*, s. 189

<sup>193</sup> Kutanis & Dikili, *a.g.e.*, s. 132

<sup>194</sup> Eren, *a.g.e.*, s. 122

<sup>195</sup> Eren, *a.g.e.*, s. 122-123



**Yeni İş Olanakları:** Bir iş görenin işe girdikten sonra örgüte tam bağlılık sağlayamadığı durumlarda örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığında haberdar olmaktır. İş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de bağlantılıdır<sup>196</sup>.

Yapılan araştırmalara göre yeni iş bulmakta sıkıntı yaşayan ya da yaşayacağını düşünen iş görenlerin bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Daha az alternatifin olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının giderek fazlalaştığı gözlenmektedir. Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir<sup>197</sup>.

İş görenlerin alternatif iş bakma eğiliminde olmalarının ise, örgüte olan inancının negatif yönde ilerlediği gözlemlenmiştir. Alternatif iş olanaklarına rağmen örgütte iş görmeye yönelen ve örgütle inanç ve amaç birliği elde etmiş bir çalışanın, alternatif bir iş bulma imkânı olmadığı için ya da öyle düşündüğü için örgütteki yerini ve işini kaybetmemeye çalışan bir iş görenden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi muhtemeldir.

Bu çalışmalara bakıldığında eğitim düzeyi işten ayrılma durumunu etkileyen önemli bir etmen olarak belirtilmesi yanlış değildir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma fırsatları daha fazladır<sup>198</sup>.

**Profesyonellik:** Profesyonellik çalışanın örgütünden çok mesleğine bağlılıkla alakalı bir faktördür ve iş görenin meslekle içselleşmesi anlamına gelir<sup>199</sup>.

Profesyonelleri ifade eden özellikler aşağıdaki gibidir<sup>200</sup>:

- “Çalışma ortamları ile ilgili çeşitli gruplar oluşturarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir gruplaşma davranışında bulunurlar,
- Toplumsal bilinç bulundurlar.
- Şahsi kuralları doğrultusunda davranırlar,
- Özerkliğe ihtiyaç duyarlar”.

<sup>196</sup> İrfan Atalay, *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* “Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, 2010, s. 83-84

<sup>197</sup> Balay, *a.g.e.*, s. 67

<sup>198</sup> Mehmet Ince & Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi., 2005, s. 85.

<sup>199</sup> Ince & Gül, *a.g.e.*, s. 85.

<sup>200</sup> William E. Shafer, *Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants*, Journal of Business Ethics., 2002, s. 42.

Sosyologlar ve davranış bilimciler, özellikle de psikologlar, geçmişten günümüze profesyonel iş hayatı ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar. Çünkü profesyonel iş hayatı ve örgütsel çatışmanın örgütlerdeki bağlılık ve performans gibi çeşitli iş yakından ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat profesyonellik, karmaşık yapılı bir örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkarmasını sağlamıştır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyonel çalışanlar için mesleklerine duydukları bağlılık ve örgütlerine duydukları bağlılığın ikisini birden ortaya çıkarmasına çalışmak bir ikileme neden olmaktadır. Profesyonel çalışanların bağlı oldukları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir<sup>201</sup>.

**Ülkenin Sosyo – Ekonomik Durumu:** Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durum kişilerin örgütsel bağlılığı ile yakından ilgilidir. Sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir. Çünkü bu dönemlerde ne yeni bir iş alternatifi karşımıza çıkar ne de mevcut işyerimizdeki halimizden şikayet edecek konumda oluruz. Ülkenin ekonomik olarak genel sıkıntısı iş görenlerin var olan işlerine daha da ilgiyle yaklaşmalarına yardımcı olacak ve bir nevi motivasyonu arttıracaktır. Bireyler örgütsel bağlılıklarını üst düzeye taşırlar. Aynı şekilde sosyal açıdan değer taşıyan bir iş yapa bireyler, toplum tarafından kabul görmenin vermiş olduğu hissiyatla ve ülke şartlarına göre kıyasladıkları ücretle, örgüte olan bağlılıklarını arttırabilirler.

**Sektörün Durumu:** Örgütün içerisinde yer aldığı iş koluna göre, örgütün çalışanlarına olan tutumu, imkanları, sosyal hakları iş görenin işe ve örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Bunun yanı sıra örgütün bulunduğu iş kolunda herhangi bir sektöre uğrandı ise ve sektörün gidişatı çok iç açıcı değil ise, iş gören sektör değiştirmek isteyebilir bu noktada örgüte olan bağlılığından çok sektöre olan bağlılığı sorgulanmalıdır.

## 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, örgüt misyonuna olan bağlılıkla beraber bağlılık derecesiyle olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar; başarı, devamsızlık, işe geç gelme, stres, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı davranışlarıyla incelenmiştir.

<sup>201</sup> Mehmet Ince & Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, 2005, s. 85-86; William E. Shafer, *Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants*, Journal of Business Ethics, 2002, s. 42-43.



### 2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı

İşte başarılı olmak, çalışanın eğitim düzeyine, tecrübesine ve yeteneğine gibi etmenlerle ilişkili olduğu için başarı ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu söylemek doğru olmaz. Fakat yüksek bir ilişki beklememekle beraber, iş görenin bağlılığı ve fedakârlığını artırdığı için başarıyı olumlu anlamda etkilediğini söylemek mümkündür<sup>202</sup>. Örgütle bağlılık sağlamış iş görenlerin performansları yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına sebebiyet verecektir<sup>203</sup>. Örgüte bağlılık ile iş başarımı arasındaki ilişkinin beklenenden daha düşük olmasını genelde bağlılığı ölçmek için kullanılan Mowday vd. ölçeğinden kaynaklandığı iddia edilmektedir. Mowday vd. 'nin tanımlarında üç faktör bulunmaktadır. (1) örgütün benimsediği amaçların içselleştirilmesi (2) örgütte devam etmeyi isteme ve (3) örgütün yarar sağlayacağından daha fazladan emek harcama arzusu. Slocombe ve Dougherty, çalışanların örgütte kalmayı istemesiyle örgüt yararına fazladan emek harcamayı istemesi arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ve bu iki olgunun farklı faktörler olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Keza, kimi çalışanlar, örgütte kalmak istememelerine rağmen, hatta alternatif işlere bakmalarına rağmen, çeşitli nedenlerle, başarılı olma, ünlerini koruma veya özgüven gibi, örgüt yararına fazladan çaba sarf edebilirler<sup>204</sup>.

### 2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

İş görenin bağlılığı ile devamsızlığı arasında negatif yönde bir etkileşim olduğu kabul edilebilir. Çalışanın şirkete olan bağlılığı arttıkça devam isteğinin de artması beklenir. Devamı etkileyen tek faktör olmamasından dolayı çok kuvvetli olmamakla beraber bir ilişki olduğu söylenmektedir<sup>205</sup>.

### 2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

İşe geç gelme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki devamsızlık ile aynı eğriye sahiptir. Angle ve Perry, bağlılığı fazla olan çalışanın daha seyreklikle işe geç kaldığını saptayan bir araştırma yapmış ve bağlılık ile geç gelme arasında negatif bir etkileşim olduğunu söylemişlerdir<sup>206</sup>.

<sup>202</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 65.

<sup>203</sup> John E. Mathieu, J. E., & Dennis M. Zajac, *Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, 1990, 108 , s. 171.

<sup>204</sup> Çırpan, *a.g.e.*, s. 66.

<sup>205</sup> Çırpan, *a.g.e.*; Aslı Demirgil, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, , 2008.

<sup>206</sup> Aslı Demirgil, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008.

#### 2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Bağlılığın stres üzerindeki etkisi kimileri tarafından olumsuz kimileri tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın, personelin aitlik hissini artırdığı kabul edilirse; bağlılığı yüksek personel şirket amaçlarını kendi amaçları olarak belirleyebilir ve şirketin aldığı negatif sonuçlarda bağlılığı az personele nazaran daha fazla stres altına girebilir veya bağlılığın getirdiği güven duygusuyla daha az strese maruz kalabilir. Zajac ve Mathieu (1990) maruz kalınan bu stresin bağlılığı az olan personelde daha hafif olduğunu savunurken, Mowday ve arkadaşları güven hissi getirdiğinden yanadırlar<sup>207</sup>.

#### 2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Personelin örgüte olan bağlılığı, özverisini, aitlik hissini ve hissettiği güveni artırdığı düşünülürse, ilaveten devamsızlığı ve işe geç kalmayı azalttığı kanaatinde çalışanın işten ayrılma niyetini azaltacağı kuvvetle muhtemeldir. Örgüt açısından düşünüldüğünde olumlu sonuç kabul edilebilir ancak çalışan açısından bakıldığında bağlılığın fazla olması durumunda kariyer fırsatlarını kaçırabileceği anlamındadır.

#### 2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

Şirketlerde, performansın artırılması ve eğitim maliyetlerinin azalması istendiğinden işgücü devir oranının düşük olması beklenir. Çalışanın işten ayrılma eğilimi ne kadar az olursa çalışan devir oranı o kadar az olacağından dolayı örgütsel bağlılık ile devir oranı arasında negatif yönde bir ilişki kurmak mümkündür.

İşgücü devir oranı, çalışanın emeğinin karşılığını vermek, kariyer fırsatları sunmak ile düşük tutulabilecektir. Şirket çalışanına bunları sağlayamadığı takdirde çalışan devir oranını azaltacak tek etmen örgütsel bağlılık olacaktır. Personelin bağlılığı da verdikleri emeğin karşılığını alabilmelerine bağlıdır, bu sebeple karşılığını alamadığı an çalışan iş bırakmaya niyetlenecektir<sup>208</sup>.

<sup>207</sup> Demirgil, *a.g.e.*, 2008.

<sup>208</sup> Çırpan, *a.g.e.*; Aslı Demirgil, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008; John E. Mathieu & Dennis M. Zajac, *Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, 1990, 108.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ALAN ARAŞTIRMASI; İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Metodoloji

Araştırmanın bu bölümünde, İstanbul İl'inde faaliyet gösteren otel çalışanları üzerinde veri toplama aracı olarak uygulanan anket tekniğiyle elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin sırasıyla bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, bunun yanında çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili tanımlayıcı istatistikleri ve söz konusu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 3.1.1. Araştırma Problemi

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizme ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde incelenmiş ve ikinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul otelcilik sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir anket çalışması uygulanmış elde edilen veriler SPSS aracılığı ile analiz edilerek yorumlanmış, araştırma raporu oluşturularak öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma Sorusu:

- Örgütsel sinizm ve örgütsel davranış arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- Otelcilik sektörü çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık durumları nedir?
- Otelcilik sektörü çalışanlarında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi arasında demografik verilere göre benzerlik ve farklılık arz etmekte midir?

Araştırmanın teorik arka planı da göz önünde bulundurularak, verilen bilgiler ışığında şu hipotezler geliştirilmiştir:

#### Hipotezler:

*H<sub>0</sub>; Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki yoktur.*

*H<sub>1</sub>; Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.*

### 3.1.2. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

Her hizmet sektöründe olduğu gibi, rekabetin fazlaca yaşandığı ve emek-yoğun bir hizmet sektörü niteliği taşıyan turizm sektöründe de insan faktörü son derece önemli bir unsurdur. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin devamlılığını sürdürebilmeleri en fazla insan faktörüyle ilişkilendirilmektedir. İşinden tatmin sağlayan ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar genellikle örgüt çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutarak, örgüt için daha etkili ve daha verimli olabilmektedir<sup>209</sup>. Oysa örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek veya örgüt için yüksek derece sorun teşkil edebilecek bazı olumsuz örgütsel davranışları (örgütsel sinizm, tükenmişlik, mobbing (psikolojik baskı/şiddet)'in örgüt üyeleri üzerindeki sonuçları vb.) sergileyen örgüt çalışanları ise kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstünde tutarak, her fırsatta örgüte zarar verme çabasına girmektedir. Dolayısıyla, örgütler için bu denli önem taşıyan bir konu niteliğinde olan çalışanların örgütsel bağlılığı ile örgütün sağlığını tehdit edebilecek örgütsel sinizm değişkenlerinin arasındaki ilişkinin incelenerek saptanması ve ortaya konulması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, her iki değişken üzerinde yapılan sayısız çalışma olduğu gözlemlenmiş olup, ancak söz konusu iki değişkenin ilişkilendirildiği çalışmaların sayısal olarak az olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak, yapılan bu araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular ve sonuçlar kapsamında mevcut durum değerlendirilerek, eksikliklerin giderilmesine yönelik yapılacak iyileştirme ve politikalar için ilgili paydaşlara çözüm önerileri sunulmuştur. Ayrıca ileride yapılacak olan akademik çalışmalara ışık tutacak ve ilgili alan yazın için kaynak oluşturacak olması araştırmanın önemini ortaya koyan bir diğer husustur.

### 3.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları

Araştırma kapsamında anket tekniğinin uygulandığı örneklem grubuna, kimlik bilgilerini yazmak zorunda olmadıkları hatırlatılmıştır. Bunun yanında, araştırmacı tarafından elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı katılımcılara belirtilmiş ve araştırmaya katılımın daha fazla olması beklenmiştir. Buradan hareketle, anketlerde yer alan ifadelere katılımcıların ciddiyetle ve içtenlikle yanıt verdiği varsayılmaktadır. Söz konusu rahatlık ortamının sağlanabilmesi amacıyla, iş açısından yoğun olmayan saatler seçilmeye çalışılmış ve yöneticilerinin

<sup>209</sup> Evren Güçer ve Şerif Ahmet Demirdağ, *Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels*, Business Management Dynamics, 2014, 4 (1): 12-28.; Elbeyi Pelit ve Çağatay Ayana, *Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Journal of Business Research Turk, 2016, 8 (2): 45-76.

yanında olmadığı zamanlarda anketler yüz yüze dağıtılmış ve uygulanmıştır. Araştırmanın, sadece İstanbul İli'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otelleri kapsıyor olması, sonuçların genelleştirilemeyeceği anlamını taşımaktadır.

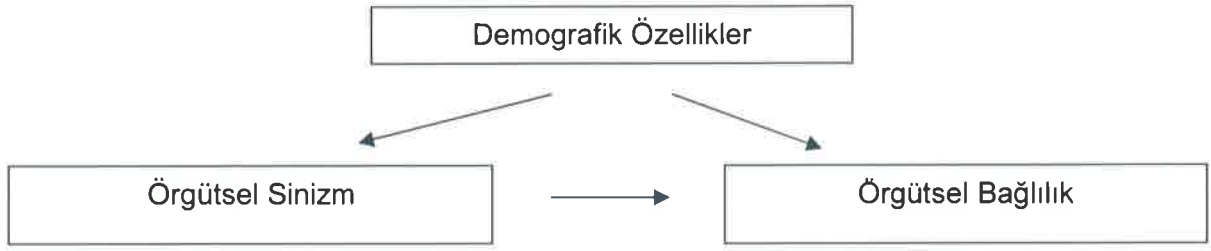
Araştırma, kolayda örneklem alma yöntemiyle İstanbul'da faaliyet gösteren 255'i 4 yıldızlı ve 99'u 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplamda 354 otel işgöreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenine ulaşmada zaman, maliyet ve bazı işletmelerin araştırmaya olan isteksiz tavırlarından kaynaklanan sınırlamalar neticesinde, araştırma 14 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır.

Söz konusu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla yürütülmüş olan bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm kavramının teorik arka planıyla ilgili bilgiler, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının teorik arka planıyla ilgili bilgiler ve son bölüm olan araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırma verilerinin gerekli istatistikî analizlerden elde edilen araştırma bulgularına ve bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir. Araştırmanın bulgu ve yorumlarına dayanan sonuç bölümünün yanında ayrıca ilgili paydaşlar için öneriler geliştirilmiştir.

#### **3.1.4. Araştırma Modeli**

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörmeler oluştururken, kolayda örneklem alma yöntemine başvurmak suretiyle İstanbul İli'nde faaliyet gösteren toplamda 14 otel işletmesinde çalışan 354 işgörmeye ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde çalışan işgörmelerin göstermiş olduğu örgütsel sinizm düzeyleri ve sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri bağımlı değişkenler; işgörmelerin bireysel özelliklerine ilişkin demografik özellikler ise araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınmıştır. Öncelikle anket formlarından elde edilen veriler, bilgisayar ortamında kodlanarak girilmiş ve SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin istatistikî analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları, değişkenler arasındaki farklılaşma için t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu analizler yardımı ile elde edilen bulgular ve yorumlarına takip eden bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

## Araştırma Modeli



### 3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumları

Araştırmanın amacı doğrultusunda otel işletmeleri çalışanlarına uygulanan anketlerle elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları bu bölümde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmış olup, örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değeri  $\alpha=,864$  ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri ise  $\alpha=,834$  olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında, her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir ( $0,80 < \alpha < 1$ ) olduğunu belirtmek mümkündür. Bunun dışında, kullanılan ölçeklere faktör analizi uygulanarak değişkenler alt boyutlarına göre faktöre ayrılmış olup, takip eden bölümlerde verilmektedir. Ayrıca, sırasıyla katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları; örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin faktör analizine uygunluk testlerinden sonra faktör yükleri belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki farklılaşma için t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmış, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmış ve elde eden bulgular da bu bölümde verilmiştir.

#### 3.2.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

##### 3.2.1.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla katılımcıların yaş değişkeni dikkate alınmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, en fazla katılımın %42,6 ile 26 ve 35 yaş arasındaki katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra fazladan aza doğru sırasıyla %28,8 ile 36 ve 45 yaş arasında; %18,6 ile 18 ve 25 yaş arasındaki; %9,9 ile 46 ve 55 yaş arasındaki; %0,6 ile 55 yaş ve üzerindeki katılımcıların oluşturduğu

gözlemlenmektedir. Bu durum, hizmet sektörü olan turizmde, işlerin tempolu, yoğun ve ağır bir şekilde işlediği düşünülduğünde genç ve orta yaştaki bireylerin neden çoğunlukta olduğu ile açıklanabilmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Yaş Grupları</b>	18-25 yaş arası	66	18,6
	26-35 yaş arası	149	42,1
	36-45 yaş arası	102	28,8
	46-55 yaş arası	35	9,9
	55 yaş ve üzeri	2	0,6
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

### **3.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında incelenen katılımcıların cinsiyet değişkenlerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcılara yöneltilen demografik özellikler ölçeğinde, katılımcıların cinsiyet farklılıklarına göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin değişip değişmediğini test etmek amacıyla katılımcılara cinsiyet değişkeni sorulmuştur.

**Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	152	42,9
	Erkek	202	57,1
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan işgörenlerin %57,1'i erkek ve %42,9'u ise kadın işgörenlerdir. Katılımcıları cinsiyetleri açısından sayısal olarak fazla bir fark olmamasına rağmen, yukarıda da değinildiği üzere genellikle uzun ve yoğun çalışma koşulları sebebiyle daha çok erkek işgörenler tarafından tercih edildiği söylenebilir.

### **3.2.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Tablo 3, katılımcıların eğitim durumlarına göre frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. Katılımcılara eğitim durumu bilgilerini belirtmeleri için yöneltilen ifade,



katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini test etme amacıyla yöneltilmiştir.

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılan işgörenlerden en fazla %31,2 ile lise mezunu ve %28,5 ile lisans mezunu katılımcılar olduğu görülmektedir. İşgörenlerin en az katılımdan fazla katılıma doğru sırasıyla %0,8 ile lisansüstü eğitime sahip; %11,0 ile ilkokul mezunu; %13,8 ile ortaokul ve %14,7 ile ön lisans mezunu katılımcılardan oluştuğu bulgularına rastlanılmıştır. Ülke çapında eğitim seviyesinin giderek artmasına bağlı olarak ilkokul eğitimine sahip bireylerin sayısı düşerken, lise ve üzerinde olan eğitim seviyelerinin arttığı görülmektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	39	11,0
	Ortaokul	49	13,8
	Lise	110	31,2
	Ön lisans	52	14,7
	Lisans	101	28,5
	Lisansüstü	3	0,8
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

#### 3.2.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların medeni durumlarına göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılmasına olanak sağlamak için, demografik ölçekte medeni durumlarını belirtmeleri istenmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	229	64,7
	Bekâr	125	35,3
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Bu doğrultuda elde edilen bulgulara göre katılımcıların %64,7'si evli iken %35,3'ü ise bekârdır. Oysa aile hayatına fazla müsait olmayan bir sektör olan turizm sektörü için, elde edilen bu bulgular şaşırtıcı niteliktedir. Sezonluk otel işletmelerinde ise bu

durumun tersi olduğu düşünölmektedir. Bu sebeple, İstanbul lli hem farklı amaçlarla turizm seyahatine katılan bireylerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında metropol bir şehir olduğu hem de birçok turizm çeşidi için sezonluk önem taşımaması bu durumun açıklanmasında yardımcı olabilmektedir.

### 3.2.1.5. Katılımcıların Ortalama Aylık Gelir Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların elde ettiği ortalama aylık gelirlerine (TL) göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5'de ayrıntılı olarak verilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinde elde ettikleri ortalama aylık gelirin ne derecede önemli olduğunu test etmek amacıyla, ölçekte söz konusu ifadeye yer verilmiştir.

**Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Ortalama Aylık Geliri (TL)	Gruplar	f	%
	1500 TL veya daha az	75	21,2
	1501-2000 TL	141	39,9
	2001-2500 TL	104	29,4
	2501-3000 TL	19	5,4
	3001-3500 TL	9	2,5
	3501-4000 TL	3	0,8
	4001 TL ve üzeri	3	0,8
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Bu amaçla elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların %39,9'unun 1501 TL ile 2000 TL arasında; %29,4'ünün ise 2001 TL ile 2500 TL arasında gelir elde ettiği gözlemlenmektedir. Genelini alt kademe yönetici grubu ile normal pozisyonlarda çalışan işgörenlerin oluşturduğu bu ücretler dikkat çekmektedir. Bir yandan elde edilen ücretin yapılan işin karşılığı olmadığı düşünölmürken, diğer taraftan hem asgari ücret düzeyinden hem de çoğu sektörden fazla gelir elde edildiği bulgularına ulaşılmıştır. Elde ettikleri ortalama aylık geliri 1500 TL'ye kadar olan katılımcıların oranı ise beklenenin altında olup, %21,2'dir. Üst düzey yönetici olan 3500 TL üzerinde elde edilen gelire sahip katılımcıların toplam oranı ise %1,6'dır.

### 3.2.1.6. Katılımcıların Sektördeki Tecrübe Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6'da ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Demografik ölçeğinde bu ifadenin yer almasının sebebi ise, katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin sektördeki toplam tecrübe sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıdır.

Katılımcıların turizm sektöründe toplam çalışma süreleri incelendiğinde, işgörenlerin %56,5'inin 2 – 4 yıl arası çalışanlar; %25,1'inin 5 yıl ve daha fazla çalışanlar ve %18,4'ünün ise 1 yıl ve daha az süredir turizm sektöründe çalıştığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu değerler dikkate alındığında, turizm sektöründe genel olarak işgören devir oranı hızının yüksek olduğu anlaşılabilir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Sektördeki Tecrübe Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

		Gruplar	f	%
<b>Sektördeki Tecrübe Süresi</b>	<b>Toplam</b>	1 yıl veya daha az	65	18,4
		2-4 yıl	200	56,5
		5 yıl ve üzeri	89	25,1
		<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

### 3.2.1.7. Katılımcıların Mevcut Otel İşletmesindeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların son çalıştığı işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Bir önceki ifadeye yakın olarak, katılımcıların mevcut durumda çalıştığı işletmedeki toplam çalışma süresine göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla katılımcıların mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerini belirtmelerini içeren ifade demografik ölçekte yer almaktadır.

**Tablo 7:** Katılımcıların Şu An Çalıştığı Otel İşletmesindeki Tecrübe Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

		<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Mevcut İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi</b>		1 yıl veya daha az	134	37,9
		2-4 yıl	179	50,6
		5 yıl ve üzeri	41	11,6
		<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Tablo 7’de yer alan rakamsal değerlere göre, katılımcıların araştırmanın gerçekleştirildiği süre zarfında istihdam edildiği otel işletmesinde toplam çalışma süreleri incelendiğinde, işgörenlerin %50,6’sının 2 – 4 yıl arası çalışanlar; %37,9’unun 1 yıl ya da daha az süre çalışanlar ve %11,6’sının ise 5 yıl ve daha fazla süre çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin mevcut durumda çalıştığı işletmedeki toplam çalışma süreleri ile turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri hemen hemen paralellik göstermektedir. Ancak turizm sektöründeki toplam çalışma süresinde 5 yıl ve üzeri çalışanlar daha fazla iken, mevcut otel işletmesinde toplam çalışma süresinin 1 yıl veya daha az olanların yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum, turizm işletmelerindeki işgücü devir oranı hızının yüksek olduğu ifadesini doğrular niteliktedir. Nitekim Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunu ifade eden %88,5 oranındaki katılımcı sayısı, mevcut durumdaki çalıştığı işletmede 1 aydan 4 yıla kadar olan çalışanlardır.

#### **3.2.1.8. Katılımcıların Otel İşletmelerinde Çalıştığı Departmana Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Tablo 8’de katılımcıların otel işletmelerinde çalıştığı bölüme göre frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların çalıştığı departmana göre örgütsel sinizm ve örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bu ifade ölçekte yer almıştır.

**Tablo 8:** Katılımcıların Çalıştığı Departmana Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Çalışılan Departman</b>	Ön büro	39	11,0
	Kat hizmetleri	111	31,4
	Muhasebe	13	3,7
	Yiyecek ve içecek	85	24,0
	İnsan kaynakları	8	2,3
	Halkla ilişkiler	18	5,1
	Satış-pazarlama	55	15,5
	Teknik destek hizmetleri	25	7,1
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamında incelenen katılımcılar çalıştıkları bölüm açısından karşılaştırıldığında, en fazla katılımın %31,4 ile kat hizmetleri çalışanlarının olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra en fazla katılımdan daha az katılıma doğru sırasıyla, %24,0 ile yiyecek-içecek bölümü çalışanları, %15,5 ile satış-pazarlama bölümü çalışanları, %11,0 ile önbüro çalışanları, %5,1 ile halkla ilişkiler bölümü çalışanları, %3,7 ile muhasebe ve %2,3 insan kaynakları bölümü çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir. Kat hizmetleri ve yiyecek bölümünde çalışanların sayısının diğer bölümlere nispeten fazla olması sebebiyle, bu araştırmada da söz konusu bölümlerde çalışanların sayısı fazladır.

### **3.2.1.9. Katılımcıların Çalışmış Olduğu Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışmış olduğu otel işletmelerindeki yıldız sayısına ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 9'da belirtilmektedir. Çalışılan otel işletmelerinin yıldız sayısına göre işgörenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ne ölçüde etkilendiğini test etmek amacıyla ölçekte bu ifadeye de yer verilmiştir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Çalıştığı Otellerin Yıldız Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı</b>	4 yıldız	255	72,1
	5 yıldız	99	27,9
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Tablo 9'da yer alan ifadeler göz önüne alındığında, araştırmaya katılanların %72,1'i 4 yıldızlı otel işletmelerinde ve %27,9'u ise 5 yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilmektedir.

### **3.2.1.10. Katılımcıların Çalışmış Olduğu Otel İşletmesinin Sahiplik Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışmış olduğu otel işletmelerinin sahiplik durumuna göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10'da verilmektedir. Bu ifadenin yer almasındaki amacın altında ise, yerli ve yabancı olan otel sahiplerinin farklı politikalar izliyor olma ve bunun çalışanlara yansıyor olabilme düşüncesi yatmaktadır.

**Tablo 10:** Katılımcıların Çalıştığı Otellerin Sahiplik Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Otelin Sahiplik Durumu</b>	Yerli	305	86,2
	Yabancı	46	13,0
	Yerli-yabancı ortaklık	3	0,8
	<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin çalıştığı otel işletmelerinin sahiplik durumuna göre incelendiğinde, doğal bir sonuç olarak %86,2'sini yerli otel işletmesi sahibi oluştururken, %13'ünün yabancı otel işletmesi sahibi ve %0,8'ini ise yerli ve yabancı ortaklığındaki sahipler oluşturmaktadır. Söz konusu durumda yerli otel işletmesi sahiplerinin çoğunlukta olması beklenen bir durumu temsil etmektedir.

### **3.2.1.11. Katılımcıların Çalışmış Olduğu Otel İşletmesinin Zincir Şirket Olup Olmama Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Tablo 11, işgörenlerin çalıştığı otel işletmelerinin zincir şirketlere bağlı olup olmama durumlarına göre frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. Aynı şekilde,



otellerin zincir şirket olup olmama durumunun ve sahip oldukları örgüt politikalarının çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediğini test etmek amacıyla yöneltilen bir ifade olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

**Tablo 11:** Katılımcıların Çalıştığı Otellerin Zincir Şirkete Bağlı Olup Olmama Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

			Gruplar	f	%
<b>Otelin Zincire Bağlı Olma Durumu</b>	<b>Zincire</b>	<b>Bağlı</b>	Herhangi bir zincire bağlı değil	226	63,8
			Yalnızca Türkiye' de yaygın bir zincire bağlı	55	15,5
			Uluslararası zincire bağlı	73	20,7
			<b>Toplam</b>	<b>354</b>	<b>100</b>

Elde edilen bulgular çalışılan otel işletmelerinin zincir bir otel şirketine bağlı olup olmama durumuna göre incelendiğinde, işletmelerin %63,8'i herhangi bir zincire bağlı değilken, %20,7'si uluslararası faaliyet gösteren şirketlere ve %15,5'i ise yalnızca Türkiye'de yaygın olarak faaliyet gösteren bir zincire bağlı olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçekleri için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla elde edilen KMO değeri 0,928 olarak bulunmuştur. Bulunan bu sonuca göre ölçeklerde yer alan ifadelerin istatistikî olarak faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra, faktör yüklerini belirlemek amacıyla Rotated Component Matrisine göre, örgütsel sinizm ölçeği için toplamda 3 Faktör elde edilmiş olup, Tablo 12'de gösterilen söz konusu bu 3 faktör araştırmanın diğer aşamalarında şu şekilde tanımlanacaktır:

Faktör 1 (B12, B13, B14, B15) = Bilişsel Değişken

Faktör 2 (B17, B18, B19, B20, B21, B22) = Duyuşsal Değişken

Faktör 3 (B23, B24, B25) = Davranışsal Değişken

Yukarıdaki faktörlere göre açıklanan değişkenlik değeri %73,102 olarak bulunmuştur.

**Tablo 12:** Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizine Yönelik Rotated Component Matrix Değerleri

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
B12	,225	,816	,258
B13	,223	,862	,264
B14	,351	,769	,226
B15	,437	,707	,166
B17	,704	,359	,258
B18	,707	,389	,273
B19	,798	,275	,212
B20	,668	,289	,323
B21	,744	,188	,287
B22	,537	,183	,566
B23	,261	,249	,770
B24	,219	,221	,836
B25	,335	,253	,746

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan testte örgütsel bağlılık ölçeğinin de örgütsel sinizm ölçeğinde rastlanan değere yakın bir değer olması (KMO= 0,890) örgütsel bağlılık ölçeğinin de faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeği için gerçekleştirilen faktör yükleri Tablo 13'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 13:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizine Yönelik Rotated Component Matrix Değerleri

	Rotated Component Matris <sup>a</sup>		
	Component		
	1	2	3
C26	,679	-,274	,059
C27	,823	-,230	-,021
C28	,839	-,233	-,034
C29	,832	-,181	-,035
C30	,812	-,166	-,014
C31	,821	-,117	,015
C32	,751	-,067	,082
C33	,201	,080	,770
C34	-,060	,197	,850
C35	-,064	,311	,690
C38	-,177	,828	,126
C39	-,141	,824	,114
C41	-,202	,812	,165
C42	-,264	,803	,207
C43	-,255	,804	,206

Sonuç olarak örgütsel bağlılık ölçeği için de toplamda 3 faktör belirlenmiş ve açıklanan varyans %69,153 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmamanın takip eden diğer aşamalarında söz konusu faktörler şu şekilde tanımlanacaktır:

Faktör1 (C26,C27,C28,C29,C30,C31,C32) = Uyum Değişkeni

Faktör2 (C33, C34,C35) =Özdeşleşme Değişkeni

Faktör3 (C38,C39,C41,C42,C43)= İçselleştirme Değişkeni

Böylelikle söz konusu iki değişken için uygulanan faktör analizine göre oluşturulan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistiklere de yer verilmiş olup, Tablo 14'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{X}$	s.s.	Skewness	Kurtosis
Bilişsel Değişken	354	2,0725	1,06842	,714	-,642
Duyusal Değişken	354	2,2503	1,02142	,479	-,626
Davranışsal Değişken	354	2,4313	1,18629	,426	-,821
Uyum Değişkeni	354	2,4022	1,06934	,492	-,710
Özdeşleşme Değişkeni	354	3,2462	0,90231	-,017	-,182
İçselleştirme Değişkeni	354	3,6429	1,04686	-,467	-,430

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, Tablo 14'de de gösterildiği üzere örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenleri faktörlerine ayrılmış olup, katılımcı sayısı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile Skewness ve Kurtosis değerlerine yer verilmiştir. Böylelikle örgütsel bağlılık değişkeninde en fazla aritmetik ortalamaya sahip olan bağlılık alt boyutu  $\bar{x}=3,64$  ile içselleştirme alt boyutu iken, örgütsel sinizm değişkeninde en fazla aritmetik ortalamaya sahip olan alt boyut ise  $\bar{x}=2,43$  ile örgütsel sinizm alt boyutlarından davranışsal sinizm alt boyutudur.

Faktör analizinin yanı sıra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik t testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmış olup, söz konusu analizlerle ilgili bulgular takip eden bölümde sunulmuştur.

### **3.2.3. Bağımsız Değişkenlerin (Demografik Özellikler) Bağımlı Değişkenler (Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık) Üzerindeki Etkileri**

#### **3.2.3.1. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır.

**Tablo 15:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Test Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Değişken	2,20	1,42	Genel	353	402,958			
			Gruplar Arası	349	2,878	,719	,628	,643
			Gruplar İçi	4	400,081	1,146		
Duyusal Değişken	2,83	1,46	Genel	353	368,288			
			Gruplar Arası	349	4,574	1,144	1,097	,358
			Gruplar İçi	4	363,714	1,042		
Davranışsal Değişken	2,16	1,16	Genel	353	496,772			
			Gruplar Arası	349	2,561	,640	,452	,771
			Gruplar İçi	4	494,211	1,416		
Uyum Değişkeni	3,67	1,25	Genel	353	401,366			
			Gruplar Arası	349	4,481	1,120	,980	,419
			Gruplar İçi	4	396,885	1,144		
Özdeşleşme Değişkeni	2,75	2,40	Genel	353	285,773			
			Gruplar Arası	349	2,777	,694	,851	,493
			Gruplar İçi	4	282,996	,816		
İçselleştirme Değişkeni	2,33	1,21	Genel	353	384,667			
			Gruplar Arası	349	8,194	2,049	1,888	,112
			Gruplar İçi	4	376,473	1,085		

$p < 0,05$

Bu analiz ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki ortak etkileri belirlenmekte olup her iki değişkene ilişkin grupların bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığı test edilir<sup>210</sup>. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları Tablo 15'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Katılımcıların söz konusu değişkeni olan yaş gruplarına göre ölçeklere ait faktörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analiz ve Tukey testi uygulanmıştır. Elde

<sup>210</sup> Ural & Kılıç, a.g.e., 2006.

edilen bulgular doğrultusunda F testi istatistikleri ve bunlara ait olasılık (p) değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla katılımcıların yaş gruplarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etki olmadığı tespit edilmiştir.

### **3.2.3.2. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem için t testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı(önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir<sup>211</sup>. Konuyla ilgili olarak yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 16'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Genel olarak aritmetik ortalamaları incelendiğinde biri birine yakın iki grup olsa da, örgütsel sinizm ölçeğindeki alt boyutlara göre kadın işgörendenlerin ortalamaları erkeklere oranla biraz daha fazla iken; örgütsel bağlılık ölçeğindeki alt boyutlarda ise erkek işgörendenlerin aritmetik ortalamaları biraz daha yüksek bulunmuştur. 0,05 anlamlılık düzeyinde örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri genellikle cinsiyet açısından farklılıklar göstermektedir( $p>0,05$ ). Buna dayanarak, otel işletmelerinde çalışan işgörendenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

---

<sup>211</sup> Ural & Kılıç, *a.g.e.*, 2006.



**Tablo 16:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
Bilişsel Değişken	Kadın	149	2,2131	1,13430	2,18	0,30
	Erkek	202	1,9625	1,01014		
Duyusal Değişken	Kadın	149	2,3562	1,05903	2,14	0,33
	Erkek	202	2,1587	,98811		
Davranışsal Değişken	Kadın	149	2,4877	1,25339	1,79	0,74
	Erkek	202	2,3680	1,12924		
Uyum Değişken	Kadın	148	2,4884	1,08723	1,77	0,77
	Erkek	201	2,3383	1,05493		
Özdeşleşme Değişken	Kadın	148	3,2005	,93515	0,94	0,35
	Erkek	201	3,2811	,88170		
İçselleştirme Değişken	Kadın	148	3,5395	1,08947	1,51	0,33
	Erkek	201	3,7127	1,01257		

### 3.2.3.3. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumları açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Konuya ilişkin yapılan varyans analiz sonuçları Tablo 17’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 17 incelendiğinde, bilişsel örgütsel sinizm ( $F=4,414$ ;  $p<0,05$ ) ve duyusal örgütsel sinizm ( $F=4,209$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarının eğitim durumu açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık alt boyutları incelendiğinde, bağlılık alt boyutlarından olan uyum değişkeninde çok az bir farklılık görülürken; davranışsal, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları eğitim durumu açısından karşılaştırıldığında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kısaca otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 17:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Değişken	2,62	1,36	Genel	350	401,093			
			Gruplar Arası	5	24,116	,719	4,414	,001
			Gruplar İçi	345	376,978	1,146		
Duyusal Değişken	2,20	1,41	Genel	350	365,819			
			Gruplar Arası	5	21,031	1,144	4,209	,001
			Gruplar İçi	345	344,788	1,042		
Davranışsal Değişken	2,11	1,36	Genel	350	495,540			
			Gruplar Arası	5	12,730	,640	1,819	,108
			Gruplar İçi	345	482,810	1,416		
Uyum Değişkeni	2,46	1,25	Genel	350	397,197			
			Gruplar Arası	5	11,454	1,120	2,037	,073
			Gruplar İçi	345	385,743	1,144		
Özdeşleşme Değişkeni	1 2,35	,63	Genel	350	284,449			
			Gruplar Arası	5	2,565	,694	,624	,681
			Gruplar İçi	345	281,884	,816		
İçselleştirme Değişkeni	2,59	1,33	Genel	350	383,561			
			Gruplar Arası	5	5	2,049	1,198	,310
			Gruplar İçi	345	343	1,085		

#### 3.2.3.4. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını

test etmek amacıyla t testi uygulanmış olup, söz konusu analiz sonuçları Tablo 18'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 18 incelendiğinde, birbirinden bağımsız olan evli ve bekâr gruplarının bağımlı değişkenler olan örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutlarına göre ortalamalarının karşılaştırılarak, arasındaki farkın 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yüksek düzeyde fark olduğu görülmüştür. Yapılan testin sonuçlarından yola çıkarak medeni durum değişkeninin, katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerini genellikle doğrudan etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan değerlere göre, katılımcıların medeni durumları ile özdeşleşme alt boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmazken, diğer bütün alt boyutlar için aynısı söylenemez. Başka bir deyişle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir

**Tablo 18:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

	Medeni Hali	N	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
Bilişsel Değişken	Evli	229	1,9312	1,03180	3,21	0,01
	Bekâr	116	2,3139	1,07116		
Duyusal Değişken	Evli	229	2,0977	,93569	3,78	0,00
	Bekâr	116	2,5264	1,10134		
Davranışsal Değişken	Evli	229	2,2445	1,13432	3,95	0,00
	Bekâr	116	2,7701	1,22330		
Uyum Değişken	Evli	228	2,3177	1,07676	1,93	0,05
	Bekâr	115	2,5528	1,03002		
Özdeşleşme Değişken	Evli	228	3,2610	,92181	0,41	0,68
	Bekâr	115	3,2188	,84390		
İçselleştirme Değişken	Evli	228	3,7564	1,01564	2,48	0,01
	Bekâr	115	3,4630	1,06287		

### 3.2.3.5. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin elde etmiş oldukları ortalama aylık gelir durumları açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla varyans

analizi yapılmış ve konuya ilişkin varyans analiz sonuçları Tablo 19'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 19'daki sonuçlar doğrultusunda, işgörenlerin elde ettikleri ortalama aylık gelirleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık alt boyutları açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bilişsel değişken ( $F=4,798$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, duyuşsal değişken ( $F=6,836$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, davranışsal değişken ( $F=3,965$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, uyum değişkeni ( $F=3,340$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, özdeşleşme değişkeni ( $F=2,499$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu ve içselleştirme değişkeni ( $F=5,350$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutları ile katılıcılarının ortalama aylık gelirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kısaca otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ortalama aylık gelirleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 19:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelir Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Değişken	3,301	1,15	Genel	351	401,093			
			Gruplar Arası	6	24,116	5,140	4,798	,000
			Gruplar İçi	345	376,978	1,071		
Duyusal Değişken	2,771	1,24	Genel	351	365,819			
			Gruplar Arası	6	21,031	6,484	6,836	,000
			Gruplar İçi	345	344,788	,949		
Davranışsal Değişken	2,293	1,23	Genel	351	495,540			
			Gruplar Arası	6	12,730	5,337	3,965	,001
			Gruplar İçi	345	482,810	1,346		
Uyum Değişkeni	1,355	1,11	Genel	351	397,197			
			Gruplar Arası	6	11,454	5,706	3,340	,000
			Gruplar İçi	345	385,743	1,067		
Özdeşleşme Değişkeni	2,592	,89	Genel	351	284,449			
			Gruplar Arası	6	2,565	1,990	2,499	,022
			Gruplar İçi	345	281,884	,797		
İçselleştirme Değişkeni	2,928	1,22	Genel	351	383,561			
			Gruplar Arası	6	5	3,538	5,350	,003
			Gruplar İçi	345	343	1,059		

### **3.2.3.6. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör İçindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların sektördeki toplam tecrübesi açısından söz konusu iki değişkenin karşılaştırılmak amacıyla varyans analizi yapılarak sonuçları verilmektedir. Tablo 20'de araştırmaya katılan katılımcıların sektörde sahip oldukları toplam tecrübe süresi ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analiz sonuçlarından ortaya çıkan değerleri göstermektedir.



**Tablo 20:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Otelcilik Sektöründeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Bilişsel Değişken	2,436	1,15	Genel	353	402,096			
			Gruplar Arası	2	24,116	2,844	2,832	,060
			Gruplar İçi	351	393,563	1,128		
Duyusal Değişken	2,530	1,24	Genel	353	367,110			
			Gruplar Arası	2	17,543	5,848	5,117	,006
			Gruplar İçi	351	349,568	1,002		
Davranışsal Değişken	1,530	1,23	Genel	353	496,762			
			Gruplar Arası	2	14,318	4,773	4,762	,009
			Gruplar İçi	351	482,444	1,382		
Uyum Değişkeni	1,189	1,11	Genel	353	399,776			
			Gruplar Arası	2	17,643	5,881	2,530	,081
			Gruplar İçi	351	382,133	1,101		
Özdeşleşme Değişkeni	2,187	,89	Genel	353	285,595			
			Gruplar Arası	2	12,381	4,127	2,296	,012
			Gruplar İçi	351	273,215	,787		
İçselleştirme Değişkeni	2,624	1,22	Genel	353	384,667			
			Gruplar Arası	2	8,798	3,922	4,085	,018
			Gruplar İçi	351	375,869	1,074		

Tablo 20'deki sonuçlara göre, işgörenlerin turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık alt boyutları açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde alt boyutlarına göre şu şekilde yorumlanabilir; bilişsel değişken (F=2,832; p<0,05) alt boyutu,

duyusal değişken ( $F=5,117$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, davranışsal değişken ( $F=4,762$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, uyum değişkeni ( $F=2,530$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, özdeşleşme değişkeni ( $F=2,296$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu ve içselleştirme değişkeni ( $F=4,085$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutları ile katılımcıların ortalama aylık gelirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kısaca otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin otelcilik sektöründe sahip olduğu toplam tecrübe ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

### **3.2.3.7. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Durumda Çalıştığı Otel İşletmesindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılması**

Sektörde sahip olunan toplam tecrübe süresi ile aynı şekilde katılımcıların mevcut durumda çalıştığı otel işletmesindeki toplam tecrübesi açısından söz konusu iki değişkenin karşılaştırılması amacıyla varyans analizi yapılarak sonuçları verilmektedir. Tablo 21'de araştırmaya katılan katılımcıların işletmede sahip oldukları toplam tecrübe süresi ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analiz sonuçlarından ortaya çıkan değerleri göstermektedir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Durumda Çalıştığı Otel İşletmesindeki Toplam Tecrübe Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Bilişsel Değişken	2,436	1,15	Genel	353	402,096			
			Gruplar Arası	2	24,116	2,844	2,522	,058
			Gruplar İçi	351	393,563	1,128		
Duyusal Değişken	2,530	1,24	Genel	353	367,110			
			Gruplar Arası	2	17,543	5,848	5,838	,001
			Gruplar İçi	351	349,568	1,002		
Davranışsal Değişken	1,530	1,23	Genel	353	496,762			
			Gruplar Arası	2	14,318	4,773	3,452	,017
			Gruplar İçi	351	482,444	1,382		
Uyum Değişkeni	1,189	1,11	Genel	353	399,776			
			Gruplar Arası	2	17,643	5,881	5,340	,001
			Gruplar İçi	351	382,133	1,101		
Özdeşleşme Değişkeni	2,187	,89	Genel	353	285,595			
			Gruplar Arası	2	12,381	4,127	5,241	,002
			Gruplar İçi	351	273,215	,787		
İçselleştirme Değişkeni	2,624	1,22	Genel	353	384,667			
			Gruplar Arası	2	8,798	3,922	3,651	,013
			Gruplar İçi	351	375,869	1,074		

Tablo 21 incelendiğinde, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işgörenlerin mevcut durumda çalıştıkları otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sinizm alt boyutlarından

olan ve yalnızca anlamlı fark bulunamayan alt boyut bilişsel değişkendir ( $F=2,522$ ;  $p>0,05$ ).

### **3.2.3.8. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Bölümler Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 22'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 22'ye göre, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işgörenlerin otel işletmelerinde çalıştıkları bölümler ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sinizm alt boyutlarından olan ve yalnızca anlamlı farkın alt boyut bilişsel değişkendir ( $F=3,130$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 22:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Departman Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Değişken	2,686	1,05	Genel	351	394,360			
			Gruplar Arası	7	12,685	1,812	1,633	,125
			Gruplar İçi	344	381,675	1,110		
Duyusal Değişken	2,688	1,10	Genel	351	361,044			
			Gruplar Arası	7	11,850	1,693	1,668	,116
			Gruplar İçi	344	349,194	1,015		
Davranışsal Değişken	1,884	1,08	Genel	351	493,724			
			Gruplar Arası	7	29,561	4,223	3,130	,003
			Gruplar İçi	344	464,164	1,349		
Uyum Değişkeni	1,189	1,01	Genel	351	396,181			
			Gruplar Arası	7	5,502	,786	,688	,682
			Gruplar İçi	344	390,679	1,142		
Özdeşleşme Değişkeni	2,331	1,19	Genel	351	282,929			
			Gruplar Arası	7	3,829	,547	,670	,697
			Gruplar İçi	344	279,100	,816		
İçselleştirme Değişkeni	2,248	1,17	Genel	351	380,060			
			Gruplar Arası	7	4,888	,698	,637	,726
			Gruplar İçi	344	375,172	1,097		

### 3.2.3.9. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahip Olduğu Yıldız Sayısı Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 23'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Genel olarak bakıldığında, çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından özdeşleşme değişken alt boyutuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülürken, diğer alt boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle otel işletmelerinin yıldız sayısı ile katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında genel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 23:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

	Yıldız Sayısı	N	$\bar{x}$	s.s.	t/F	P
Bilişsel Değişken	4 yıldız	255	2,1137	1,11641	1,03	0,30
	5 yıldız	96	1,9809	,93842		
Duyusal Değişken	4 yıldız	255	2,2400	1,01498	1,12	0,77
	5 yıldız	96	2,2752	1,04189		
Davranışsal Değişken	4 yıldız	255	2,4797	1,16916	,28	0,32
	5 yıldız	96	2,3368	1,23046		
Uyum Değişken	4 yıldız	253	2,4589	1,09599	1,00	0,10
	5 yıldız	96	2,2490	,98644		
Özdeşleşme Değişken	4 yıldız	253	3,3169	,93320	1,64	0,01
	5 yıldız	96	3,0521	,79960		
İçselleştirme Değişken	4 yıldız	253	3,6304	1,06384	,38	0,70
	5 yıldız	96	3,6792	1,02041		



### **3.2.3.10. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin otel işletmelerinin sahiplik durumu açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 24'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları otel işletmelerinin sahiplik durumuna göre karşılaştırıldığında genel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarına bakıldığında bilişsel değişken ( $F=4,925$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, duyuşsal değişken ( $F=3,020$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, davranışsal değişken ( $F=6,735$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, uyum değişkeni ( $F=7,486$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutu, özdeşleşme değişkeni ( $F=,504$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutu ve içselleştirme değişkeni ( $F=3,715$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarında genel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Görüldüğü üzere tek bir boyut olan örgütsel bağlılık alt boyutlarından özdeşleşme değişkeni üzerine çıkan sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 24:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Sahiplik Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Değişken	1,685	1,23	Genel	352	401,805			
			Gruplar Arası	2	10,999	5,499	4,925	,008
			Gruplar İçi	350	390,806	1,117		
Duyusal Değişken	2,358	1,12	Genel	352	366,720			
			Gruplar Arası	2	6,221	3,111	3,020	,050
			Gruplar İçi	350	360,499	1,030		
Davranışsal Değişken	2,288	1,14	Genel	352	496,762			
			Gruplar Arası	2	18,409	9,204	6,735	,001
			Gruplar İçi	350	478,354	1,367		
Uyum Değişkeni	2,145	1,25	Genel	352	399,394			
			Gruplar Arası	2	16,474	8,237	7,486	,001
			Gruplar İçi	350	382,921	1,100		
Özdeşleşme Değişkeni	2,340	1,13	Genel	352	283,749			
			Gruplar Arası	2	,819	,409	,504	,605
			Gruplar İçi	350	282,930	,813		
İçselleştirme Değişkeni	2,155	1,09	Genel	352	383,749			
			Gruplar Arası	2	8,023	4,011	3,715	,025
			Gruplar İçi	350	375,726	1,080		

### **3.2.3.11. Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Zincir Bir Şirket Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılması**

Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin otel işletmelerinin zincir bir şirket olup olmama durumu açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 25'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Otel işletmelerinin zincir bir işletme olup olmadığı ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık açısından karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal değişken boyutu ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $F=1,430$ ;  $p>0,05$ ). Bu alt boyut haricindeki diğer boyutların hepsinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

**Tablo 25:** Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Zincir Bir Şirket Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel Değişken	1,344	,85	Genel	353	402,958			
			Gruplar Arası	2	30,330	15,165	14,285	,000
			Gruplar İçi	351	372,629	1,062		
Duyusal Değişken	2,785	1,15	Genel	353	368,288			
			Gruplar Arası	2	20,426	10,213	10,305	,000
			Gruplar İçi	351	347,862	,991		
Davranışsal Değişken	2,850	1,23	Genel	353	496,772			
			Gruplar Arası	2	4,015	2,008	1,430	,241
			Gruplar İçi	351	492,757	1,404		
Uyum Değişkeni	2,223	1,16	Genel	353	401,366			
			Gruplar Arası	2	40,284	20,142	19,468	,000
			Gruplar İçi	351	361,082	1,035		
Özdeşleşme Değişkeni	2,740	1,11	Genel	353	285,773			
			Gruplar Arası	2	8,450	4,225	5,317	,005
			Gruplar İçi	351	277,322	,795		
İçselleştirme Değişkeni	3,156	1,03	Genel	353	384,667			
			Gruplar Arası	2	22,859	11,429	11,025	,000
			Gruplar İçi	351	361,809	1,037		

Tüm yapılan incelemeler ve analizler sonucunda; cinsiyet, eğitim, medeni durum, ortalama aylık gelir, toplam tecrübe, çalışma süreleri, otelin sahiplik durumu

ve zincir otel olma özellikleri açısından pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, yaş, çalışılan bölüm, otelin yıldız sayısı açısından negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma kullanılan ölçekler için belirlenen faktörler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Her bir faktörün diğer faktörle arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi sağlayan ve ilişki varsa hangi yönde ve hangi kuvvette olduğunu tespit etmeye olanak sağlayan Pearson Korelasyon katsayıları da hesaplanmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini ve gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla uygulanan bir tekniktir<sup>212</sup>. Bu doğrultuda yapılan Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 26'da ayrıntılı olarak verilmiştir. Söz konusu analizde

**Tablo 26:** Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

		Bilişsel Değişken	Duyusal Değişken	Davranışsal Değişken	Uyum Değişkeni	Özdeşleşme Değişkeni	İçselleştirme Değişkeni
<b>Bilişsel Değişken</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	1	,701**	,575**	,616**	-,132*	-,442**
<b>Duyusal Değişken</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	,701**	1	,695**	,675**	-,145**	-,385**
<b>Davranışsal Değişken</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	,575**	,695**	1	,541**	,001	-,368**
<b>Uyum Değişkeni</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	,616**	,675**	,541**	1	-,045	-,462**
<b>Özdeşleşme Değişkeni</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	-,132*	-,145**	,001	-,045	1	,399**
<b>İçselleştirme Değişkeni</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	-,442**	-,385**	-,368**	-,462**	,399**	1

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, bilişsel değişken alt boyutu ile uyum değişkeni alt boyutu için bulunan korelasyon katsayısı 0,616'dır. Diğer bir ifade ile bilişsel değişken alt boyutu ve uyum değişkeni alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bilişsel değişken alt boyutu ile özdeşleşme değişkeni alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı ise -0,132 olarak bulunduğu için, söz konusu iki değişken arasındaki ilişki ise negatif yönlü bir ilişkidir. Bunun anlamı ise, bir

<sup>212</sup> Ural & Kılıç, a.g.e., 2006.

değişkenin diğerini negatif yönde etkilediğidir. Bir diğer boyut olan içselleştirme değişkeni alt boyutu ile bilişsel değişken boyutu için bulunan korelasyon katsayısı -0,442'dir. Bu sebeple korelasyon matrisine göre iki değişken arasında ters yönlü negatif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Duyusal değişken alt boyutu ile uyum değişkeni alt boyutunun korelasyon katsayısı 0,675 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönlü bir ilişkidir. Duyusal değişken boyutu ile özdeşleşme değişkeni boyutları için bulunan korelasyon katsayısı -0,145 olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde bulunan korelasyon katsayısına göre, söz konusu iki değişken arasındaki ilişki negatif ve ters yönlü bir ilişkidir. İçselleştirme değişkeni alt boyut ile duyusal değişken alt boyutunun korelasyon katsayısı -0,385 olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında da ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Son olarak davranışsal değişken alt boyutu ve uyum değişkeni alt boyutunun hesaplanan korelasyon katsayısı 0,541'dir. Bunun anlamı ise, daha önce de belirtildiği üzere iki değişken arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Davranışsal değişken boyutu ile özdeşleşme değişkeni için korelasyon katsayısı 0,001 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ifade ettiği ilişki düzeyi pozitif yönlüdür, ancak çok zayıf bir ilişkidir. Davranışsal değişken boyutu ile içselleştirme değişkeni boyutunun korelasyon katsayısı ise -0,368 olarak bulunmuş olup, iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönlü ters bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Böylelikle araştırmanın hipotezleri olan " $H_0$ : Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki yoktur" hipotezi desteklenmemiş olurken araştırmanın diğer hipotezi olan " $H_1$ : Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır" hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde bazı örgütsel davranışların (örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, iş tatmini vb.) sonuçları hem örgüt üyeleri hem de örgütün devamlılığı açısından yararlar sağlarken, bazı davranışların (sinizm, mobbing, örgüte zarar verme eylemleri ve düşünceleri vb.) sonuçları ise her iki tarafa da ciddi zararlar verebilecek özellikte olabilmektedir. Bu sebeple örgüte zararlı olabilecek davranışlar önceden belirlenmeye çalışılarak, önlenmesi için yerinde ve zamanında harekete geçilmelidir. Bununla ilgili olarak literatürde sayısız örgütsel davranış çalışmaları mevcuttur. Ancak, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair çalışmalar (özellikle ülkemizde) son yıllarda popüler hale gelmiş ve araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Buradan hareketle, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının üzerine yapılan bu çalışmada da, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında çalışmanın ilk iki bölümünde örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramlarının teorik arka planları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Takip eden üçüncü bölümünde ise araştırmanın temel amacına uygun olarak, işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin betimsel tanımlayıcı analizler, örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyma amacıyla t testi, varyans analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan bu analizlerin sonuçlarına göre, katılımcıların %71,0'ini 26 ila 45 yaş arasında, %57,1'ini erkek, %75,2'sini en az lise mezunu, %64,7'sini evli, %78,8'ini 1500 TL'nin üzerinde aylık ortalama gelire sahip, %81,6'sını otelcilik sektöründe 2 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip, %88,5'ini mevcut işletmede 4 yıldan daha az çalışan işgörenler ve çalışılan otel işletmelerin %72,1'ini 4 yıldız, bu otellerin sahiplik durumuna göre %86,2'sini yerli otel sahipleri oluştururken, söz konusu otellerin %63,8'ini ise herhangi bir zincir işletmeye bağlı olmayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri katılımcıların bireysel özellikleri ve otel işletmelerinin özellikleri açısından karşılaştırıldığında bazı değişkenler için anlamlı farklılıklar arz ederken bir kısmı için anlamlı farklılık bulunamamıştır. Örneğin yaş açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, medeni durumları açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizine göre ise, yine aynı şekilde beş alt boyut



arasında pozitif yönde ilişki bulunurken, geri kalan diğer gruplar için (dört alt boyut arasında) negatif yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümlerinde de değinildiği gibi, örgütsel sinizm de bunlardan birisi olmak üzere örgüte zarar verebilecek davranış şekillerindedir. Bu sebeple hangi sektör türünden olursa olsun, bu tür zarar verici davranışların önlenmesi gerekmektedir, aksi takdirde bu davranışlar örgütün verimliliğini ve sürekliliğini tehlikeye sokabilecek faktörlerden birisi konumuna gelmektedir. Bu tür davranışların önlenmesi için, örgütün çıkarlarının yanında işgörenlerin de çıkarları gözetilmelidir. Farklı motivasyon araçlarıyla işgörenlerin motivasyon düzeyi artırılmalı ve işlerinden tatmin sağlamaları için gerekli koşullar sağlanmalıdır. Örgüte olan bağlılık ve sadakat düzeylerini artırma yolları araştırılmalı ve uygulanmalıdır.

Ayrıca, bu araştırmanın İstanbul'da gerçekleştirilmiş olması sebebiyle, araştırmadan çıkan sonuçlar hakkında genelleme yapılmamalıdır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar, turizm olayının yoğun yaşandığı Antalya, Muğla gibi illerde faaliyet gösteren sezonluk otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılabilir.

## KAYNAKÇA

### İnternet Kaynakları

ŞENER Yiğit, Örgütlerde Motivasyon Konusunda Modern Yaklaşımlar Süreçler Kuramları Beklenti Teorisi, 2014.

### Kitaplar

ABRAHAM Rebecca, Organizational Cynicism: Bases and Consequences (Cilt 126), Genetic, Social and General Psychology Monographs, 2000.

ACUNER Şebnem Akın, Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Değişim Çağında Yönetim, 2100.

ANGLE Harold L. & PERRY James L., An Empirical Assessment of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 1981.

BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BECKER Hovard S., Notes On The Concept of Commitment (Cilt 66), The American Journal of Sociology, 1960.

CELEP Cevat, Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Ankara, 2000.

ÇETİN Münevver Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayını, 2004.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010.

GÖKBERK Macit, Felsefe Tarihi, İstanbul : Remzi Kitabevi, 2008.

GÜÇLÜ Hatice, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir, 2006.

GÜNEY Salih, Liderlik, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012.

HAGEMANN Gisela, The Motivation Manuel, (G. Aksan, Çev.) İstanbul: Gower Publishing Company Limited / Rota Yayıncılık, 1997.

HANÇERLİOĞLU Orhan, Dünya İnançları Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993.

HELVACI Mehmet Akif, Örgütsel Sinizm, Ankara: Pegem Akademi, 2013.

İNCE Mehmet & GÜL Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, 2005.

KANTER Rosabeth Moss, Commitment and Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanism In Utopian Communities, American Sociological Review, 1968.

KUTANIS Rana Özen & DİKLİ Ali, Değişim Boyutuyla Örgütsel Sinizm, Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.

KUTANIS Rana Özen & ÇETİNEL Emine, Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi ? " Bir Örnek Olay, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı. (E. O. Üniversitesi, Dü.), 2009.

LUTHENS Fred, Organizational Behavior, New York: Mc Graw Hill Inc., 2011.

MEYER, John P. ve NATELIE J. ALLEN (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application Thousand Oaks, California, 1997.

MEYERSON Debra E., Uncovering Socially Undesirable Emotions: Experiences of Role Ambiguity in Organizations, American Behavioral Scientist, 33(3), 297, 1990.

MIRVIS Philip H. & KANTER Donald L., Beyond Demography: A Psychographic Profile Of The Workforce, Human Resource Management, 1991.

MOLM Linda D., Dependence and risk: Transforming the Structure of Social Exchange, Social Psychology Quarterly, 1994.

NELSON Bob, Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, (S. Egeliler, Çev.) İstanbul, 1999.

NORTHCRAF Gregory B. & NEALE Margaret A., Organizational Behavior, The Dryden Pres, 1990.

ONARAN Oğuz, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.

ÖZGENER Şevki, ÖGÜT Adem & KAPLAN Metin, İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, & KARADAL Hikmet, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ankara: Ilke Yayınevi, 2008.

PITRE Leighton James, Organizational cynicism at the United States naval academy: An exploratory study, Unpublished Master Dissertation, Naval Postgraduate School, 2004.

REICHERS Arnon E., A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, The Academy of Management Review, 1985.

REICHERS Arnon E., WANOUS John P. & AUSTIN James T., Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, The Academy of Management Executive, 1997.

SHAFER William E., Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants, Journal of Business Ethics, 2002.

SMITH Kenneth & GREGORY Susan R., Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the hospitality Workplace, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1996.

TURNER James H. & VALENTINE Sean R., Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development, Journal of Business Ethics, 2001.

TÜKELTÜRK Şule Aydın, PERÇİN Nilüfer Şahin & GÜZEL Berrin, Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi:4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, E. O. Bölümü (Dü.), 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs 2009) Bildiriler Kitabı. içinde Eskişehir, 2009.

URAL Ayhan & KILIÇ İbrahim, Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, (Genişletilmiş 2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

WIENER Yoash, Commitment in Organizations: A Normative View, The Academy of Management Review, 1982.

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.

## **Makaleler**

ADA, Nesrin, ALVER İpek, ATLI Fatma, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, EABD, 2008.

ALAN Hale ve FİDANBOY Cemalettin Öcal, Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Isparta, 2012.

ANDERSSON Lynne M., Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, Human Relations, 1996.

ALTINÖZ Mehmet, ÇÖP Serdar ve SİĞİNDİ Taner, Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (21), 2011.

ARSLAN Elif Türkan, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2012.

BALIKÇIOĞLU Sevgi, Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, 2013.

BAYRAM Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıstay Dergisi(59), 2005.

BOYLU Yasin, PELİT Elbeyi & GÜÇER Evren, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Yorumlar Dergisi, 44, 2007.

CANDAN Hakan, Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 2013.

CHROBOT-MASON Donna L., Keeping The Promise: Psychological Contract Violations For Minority Employees, Journal of Managerial Psychology, 18(1), 22-45, 2003.

ÇİHANGİROĞLU Necmettin & ŞAHİN Bayram, Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırması, TAF Prev Med Bull (Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni, 11(1), 2012.

COOK Walter W. & MEDLEY Donald M., Proposed Hostility and Parasitic Virtue Scales For The Mmpi, Journal of Applied Psychology(38), 1954.

CROPANZANO Russell & MITCHELL Marie S., Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, Journal of Management, 31(6), 2005.

ÇARIKÇI İlker H., BEKTAŞ Meral & TURAK Berna, Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, (s. 129-137). Isparta, 2012.

DEAN James W., BRANDES Pamela May & DHARDWADKER Ravi, Organizational Cynicism" [Örgütsel Sinizm], Academy of Management Review, 23(2), 341-352, 1998.

DOĞAN Selen & DEMİRAL Özge, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009.

DOĞAN Selen & KILIÇ Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007.

DURNA Ufuk & EREN Veysel, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2005.

ERDOĞMUŞ Nihat & BEYAZ Medihan, Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

ERDOST H. Ebru, KARACAOĞLU Korhan & REYHANOĞLU Metin, Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 2007.

GUASTELLO Stephen J., RIEKE Mark L., GUASTELLO Denise D. & BILLINGS Steven W., A Study of Cynicism, Personality And Work Values, The Journal of Psychology, 1991.

GÜÇER Evren ve DEMİRDAĞ Şerif Ahmet, Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels, Business Management Dynamics, 2014.

GÜÇLÜ Hatice, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, İzmir: EABD, 2002.

GÜL Hasan & AĞIRÖZ Aliye, "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2011.

İŞCAN Ömer Faruk & NAKTIYOK Atılhan, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2004.

KALAĞAN Gamze & GÜZELLER Cem Oktay, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010.

KORKMAZ Ceren İrem, Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2011.

KÜÇÜK Ferit, Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri, Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 2008.

LAMBERT Susan J., The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers, *Journal of Organizational Behaviour*, 1991.

LUNENBURG Fred C., Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 2011.

MATHIEU John E. & ZAJAC Dennis M., Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 1990.

METE Yar Ali, Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2009.

MOWDAY Richard T., Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1998.

ÖZLER Derya Ergün & KOPARAN Emrah, Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2006.

NEVES Pedro, Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor-Subordinate Relationships and Performance, *The Leadership Quarterly*, 2012.

PELİT Elbeyi ve AYANA Çağatay, Duyusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Journal of Business ResearchTurk*, 2016.

POLAT Mustafa, MEYDAN Cem Harun & TOKMAK İsmail, "Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2010.

ROWDEN Robert W., The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership & Organization Development Journal*, 2000.

SAĞIR Tuba & OĞUZ Ebru, Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, *International Journal of Human Sciences*, 2011.

SAĞLAMARI Güler, Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003.

STANLEY David J., MEYER John P. & TOPOLNYTSK Larissa, Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change" [Çalışan Sinizmi ve Örgütsel Değişime Direnç, *Journal of Business and Psychology*, 2005.

TOKGÖZ Nuray & YILMAZ Hakan, Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya"daki Otel, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008.

WANOUS John P., Organizational Cynicism: An Initial Study" [Örgütsel Sinizm: Bir Başlangıç Çalışması], *Academy of Management*, 1994.

WIENER Yoash, Commitment in Organizations: A Normative View" [Örgütlerde Bağlılık: Normatif Bakış Açısı] (Cilt 7), *Academy of Management Review*, 1982.

WEISS Howard M. & CROPANZANO Russell, Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work, *Research in Organizational Behavior*, 1996.

YALÇIN Azmi & İPLİK Fatma Nur, Beş Yıldızlı Otelde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005.

YILDIZ Kaya, Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, *Literature and History of Turkish or Turkic*, 2013.

YÜCELER Aydan, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009.



## Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

AKMAN Gülhan, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Ana Bilim Dalı, 2013.

ATALAY İrfan, Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, 2010.

Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Hatay.

BAŞYIĞIT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.

BAŞYIĞIT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.

BRANDES Pamela May, Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences, Doktora Tezi, The University of Cincinnati, 1997.

ÇİNGÖZ Ayşe, Örgütsel Küçültme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma, **Yüksek Lisans Tezi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006.

DELKEN Menno, Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration. Maastricht: Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, 2004.

DEMİRGİL Aslı, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008.

ÇIRPAN Hüseyin, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

EATON Judy A., Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, Faculty of Graduate Studies, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, York University, Toronto, 2000.

GÜÇLÜ Hatice, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006.

JAMES Matrecia S. L., Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems, 2005.

KALAĞAN, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009.

POLATCAN Mahmut, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği), Yayınlanmamış **Yükseklisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2012.

SARIDEDE Ufuk, Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2004.

SMADOV Sakit, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, 2006.

SUR Özlem, Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2010.

TIRYAKI T, Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

TÜMGAN Cengiz, Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Kahramanmaraş Üniversitesi, SBE, YYLT, 2007.

TÜRKÜER Erkan, Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2010.



### Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık İlişkisi Anket Uygulaması

Değerli katılımcı, Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu anket çalışmasının sonuçları yalnızca bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Teşekkür eder saygılar sunarız.

#### \*Selçuk AÇIKGÖZ – Gelişim Üniversitesi

BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER		
1	Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18 - 25 <input type="checkbox"/> 26 - 35 <input type="checkbox"/> 36 - 45 <input type="checkbox"/> 46 - 55 <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri
2	Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3	Öğrenim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4	Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	Aylık gelir düzeyiniz?	<input type="checkbox"/> 1500 TL veya daha az <input type="checkbox"/> 1501 – 2000 TL <input type="checkbox"/> 2001 – 2500 TL <input type="checkbox"/> 2501 – 3000 TL <input type="checkbox"/> 3001 – 3500 TL <input type="checkbox"/> 3501 – 4000 TL <input type="checkbox"/> 4001 TL ve üzeri
6	Otelcilik sektöründeki mesleki tecrübeniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıl veya daha az <input type="checkbox"/> 2-4 Yıl <input type="checkbox"/> 5 Yıl ve üzeri
7	Mevcut firmanızdaki iş tecrübeniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıl veya daha az <input type="checkbox"/> 2-4 Yıl <input type="checkbox"/> 5 Yıl ve üzeri
8	Çalıştığınız departman?	<input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek / Mutfak <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Halkla ilişkiler <input type="checkbox"/> Satış / Pazarlama <input type="checkbox"/> Teknik Destek Hizmetleri
9	Mevcut firmanız kaç yıldızlı?	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10	Mevcut firmanızın sahiplik durumu?	<input type="checkbox"/> Yerli <input type="checkbox"/> Yabancı <input type="checkbox"/> Yerli – Yabancı Ortaklık
11	Mevcut firmanızın zincire bağlı olma durumu?	<input type="checkbox"/> Herhangi bir zincire bağlı değil <input type="checkbox"/> Yalnızca Türkiye'de yaygın bir zincire bağlı <input type="checkbox"/> Uluslararası zincire bağlı

**BÖLÜM B: ÖRGÜTSEL SİNİZM****1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Kararsızım,****4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum**

		1	2	3	4	5
12	Çalıştığım işletmenin söylediğinin başka, uyguladığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
13	İşletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım işletme, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
15	Çalışmanın işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
16	İşletme çalışanlardan "bir şey" (belirli bir davranış) bekler ama başkasını (başka bir davranış) ödüllendirir.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde bir endişe hissedirim.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım işletmenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım işletme beni kızdırır.	1	2	3	4	5
22	İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili şikâyette bulunurum.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
24	Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşarız	1	2	3	4	5

**BÖLÜM C: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK****1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kismen Katılmıyorum, 3=Ne Kararsızım,****4= Kismen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum**

26	Bu işyerindeki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	1	2	3	4	5
27	Bu işyerinde çalışmaya başlamakla hata yaptığımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
28	Emek birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor	1	2	3	4	5
29	İş yerime uyum sağlamakta zorluk çekiyorum	1	2	3	4	5
30	Bu işyerindeki kurallara mecbur olduğum için uyum gösteriyorum	1	2	3	4	5
31	Bu işyerindeki çalışma şevkimin gün geçtikçe azaldığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
32	Yönetimin beni işyerine bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	1	2	3	4	5
33	Bu işyerinin çalışmak için mükemmel bir yer olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
34	Bu işyerinin bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
35	İşyerimin mesleğimle ilgili yenilikleri takip etme olanağı sunduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
36	İşyerim beni yüksek performans göstermeye teşvik edebiliyor	1	2	3	4	5
37	İşyerimin başarılı olabilmem için gerekli şartları sağladığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
38	İşyerimin problemlerini kendi problemlerim olarak kabul ediyorum	1	2	3	4	5
39	İşyerime yapılan eleştirileri şahsıma yapılmış olarak kabul ediyorum	1	2	3	4	5
40	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu işyerinde çalışmayı tercih ediyorum	1	2	3	4	5
41	İşyerimin önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	1	2	3	4	5
42	İşyerimin çıkarlarına uygun hareket etmekten keyif alıyorum	1	2	3	4	5
43	İşyerimin çıkarları için fedakârlık yapmaktan keyif alıyorum	1	2	3	4	5