

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Emre AYKAÇ

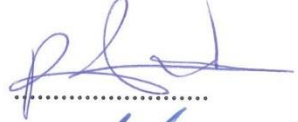


Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN

Karabük  
Temmuz-2016

## TEZ KURULU ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Emre Aykaç'a ait "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Yrd. Doç. Dr. Nurettin AYAZ	
Danışman Üye	: Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ	

Tez Sınavı Tarihi: 01/07/2016

## TEZ DOĞRULUK BEYANI

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

01/07/ 2016

Emre AYKAÇ

## TEŞEKKÜR

Eğitim hayatları boyunca pek çok öğrencisine ilham kaynağı olduğu gibi iş ve normal yaşamlarında da adeta sufle veren, "İnsanın, salt yaŐantısı ve yapıp ettiklerinin doğayla uyumlu olduğu müddetçe başarıya erişme Őansı vardır" diyerek hayattaki derin ve stratejik duruşu hakkında ipucu veren ve duruŐumuza katkı sağlayan, bu çalışmayı hazırlama ve sonuçlandırmamda görüşleri ve sonsuz desteği ile katkıda bulunan, çalıŐmamda bana doğru yolu göstererek yapıcı bir Şekilde beni yönlendiren tez danışmanım, değerli hocam, gerçek ruhsal liderim Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN'e, Őükranlarımı en derin saygılarımla ve en içten samimi duygularla sunarım.

Ayrıca her zaman yanımda olan aileme, araştırma boyunca deneyimlerine başvurduğum Yrd. Doç. Dr. Nurettin AYZ'a, tez savunma jürisinde görev alan değerli hocalarıma, araştırma boyunca verdikleri destekten dolayı iş arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Emre AYKAÇ

## *Anneme ve Babama*



## İÇİNDEKİLER

TEZ KURULU ONAY SAYFASI .....	i
TEZ DOĞRULUK BEYANI .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İTHAF .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLOLAR LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

1.1. Sinizm Kavramı ve Tarihçesi .....	3
1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı .....	15
1.3. Örgütsel Sinizm Boyutları .....	22
1.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut .....	25
1.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut .....	26
1.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut .....	27
1.4. Örgütsel Sinizm Kuramları .....	28
1.4.1. Beklenti Kuramı .....	28
1.4.2. Atfetme Kuramı .....	29
1.4.3. Tutum Kuramı .....	30

1.4.4. Sosyal Değişim .....	31
1.4.5. Duygusal Olaylar .....	32
1.4.6. Sosyal GÜdülenme .....	32
1.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler .....	35
1.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler .....	35
1.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler .....	37
1.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	41
1.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açından Sonuçları .....	41
1.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açından Sonuçları .....	41
1.7. Örgütsel Sinizm ile Başa Çıkma Yaklaşımları .....	43
1.8. Örgütsel Sinizm Araştırmaları .....	45
1.9. Turizm Sektöründe Örgütsel Sinizm Araştırmaları .....	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Kavramsal Çerçevesi .....	54
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	56
2.2.1. Özgecilik (Yardımseverlik, diğerkâmlık, altruizm) .....	57
2.2.2. Vicdanlılık (Üstün görev bilinci, Conscientiousness) .....	58
2.2.3. Nezaket (Courtesy) .....	60
2.2.4. Centilmenlik (Gönüllülük, Sportmenlik, Sportsmanship) .....	60
2.2.5. Sivil Erdem (Üyelik Erdemi, Civic Virtue) .....	61
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar .....	62
2.3.1. Örgütsel Spontanlık .....	62
2.3.2. Bağlamsal Performans .....	63
2.3.3. Prososyal Örgütsel Davranış .....	64

2.3.4. Biçimsel Rol Davranışı .....	65
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Türleri .....	67
2.4.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	67
2.4.2. Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	67
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	69
2.5.1. Bireyin Ruhsal Durumu .....	70
2.5.2. Örgütsel Vizyon .....	70
2.5.3. Kişilik Özellikleri .....	71
2.5.4. Örgütsel Bağlılık.....	71
2.5.7. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen .....	74
2.5.8. İhtiyaçlar .....	74
2.5.9. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini .....	74
2.5.10. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	75
2.5.11. İşin Özellikleri .....	76
2.5.12. Örgütün Özellikleri .....	76
2.5.13. Karar Katılım .....	77
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları.....	77
2.7. Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları.....	82

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Tanımı .....	85
3.1.1. Araştırmanın Alanı .....	85
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	86
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	86



3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	86
3.2.2. Evren ve Örneklem .....	88
3.2.3. Verilerin Toplanması .....	91
3.2.4. Verilerin Analizi .....	93
3.3. Araştırma Bulguları .....	94
3.3.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	95
3.3.2. Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular .....	98
3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	99
3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Yönelik Bulgular.....	103
3.3.5. Örgütsel Sinizm İle Demografik Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular	108
3.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular.....	116
3.3.7. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	126
3.4. Araştırmada Öngörülen Hipotezlerin Test Sonuçları .....	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA .....	139
EKLER .....	168
Ek 1: Anket Formu .....	168
Ek 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği İzin Yazısı.....	170
Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İzin Yazısı .....	171
ÖZET .....	172
ABSTRACT .....	174
ÖZGEÇMİŞ.....	176

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sinizme İlişkin Yapılan Tanımlamalar .....	18
Tablo 2: Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	41
Tablo 3: Yerel Ölçekte Gerçekleştirilen Örgütsel Sinizm Çalışmaları.....	46
Tablo 4: Dünya Genelinde Seçilmiş Bazı Bölgelerdeki Otel İşletmelerinde Oda Ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı .....	89
Tablo 5: Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı .....	90
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Boyutlar, Soru Sayıları ve Soru Numaraları.....	92
Tablo 7: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.	96
Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	97
Tablo 9: Araştırmaya Dâhil Edilen Turizm İşletmesi İşgörenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=637) .....	99
Tablo 10: Bilişsel Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	100
Tablo 11: Duyuşsal Alt Boyuta İlişkin Betimsel İstatistikler .....	101
Tablo 12: Davranışsal Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	102
Tablo 13: Örgütsel Sinizm Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler..	103
Tablo 14: Özgecilik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	104
Tablo 15: Vicdanlılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	105
Tablo 16: Nezaket Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	105
Tablo 17: Centilmenlik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	106
Tablo 18: Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	107
Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler .....	107

Tablo 20: Örgütsel Sinizmin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	108
Tablo 21: Örgütsel Sinizmin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	109
Tablo 22: Örgütsel Sinizmin Yaşlara Göre Karşılaştırılması .....	110
Tablo 23: Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	111
Tablo 24: Örgütsel Sinizmin İşletmedeki Statüye Göre Karşılaştırılması.....	112
Tablo 25: Örgütsel Sinizmin Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması.....	113
Tablo 26: Örgütsel Sinizmin Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması .....	115
Tablo 27: Örgütsel Sinizmin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	115
Tablo 28: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	116
Tablo 29: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	117
Tablo 30: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	118
Tablo 31: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	119
Tablo 32: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmedeki Statüye Göre Karşılaştırılması .....	121
Tablo 33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması .....	122
Tablo 34: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması	124
Tablo 35: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	125
Tablo 36: Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi .....	127

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Solomon'un ABC (Affect, Behaviour and Cognition) Tutum Modeli.....	23
Şekil 2: Tutum Objesi - Tutum Öğeleri .....	24
Şekil 3: Düşünce Davranış Süreci .....	24
Şekil 4: Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli.....	34
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	87
Şekil 6: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Test Sonuçları.....	130

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ABC** : Affect, Behaviour and Cognition (Duygu, Davranış Biliş/İdrak)
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- vb.** : Ve benzeri
- vd.** : Ve diğerleri

## GİRİŞ

21. yüzyıl dünyası her yönüyle hızla ilerleyen bir süreç içerisinde küreselleşme, değişen ve gelişen teknoloji, özellikle son yıllarda örgütlerdeki değişimin belirleyici yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu değişimle birlikte örgütün ana unsurunu oluşturan bilginin kaynağı olan insan faktörünün yine niteliği, verimliliği, örgüte olan tutumu ve yurttaşlığı gibi faktörler özellikle örgütlerin başarı haritasında belirleyici unsurlar olarak görülmektedir. Bu amaç doğrultusunda bilim insanları örgüt ve çalışanlarına ilişkin araştırmalarına daha bir önemle eğilim göstermeye başlamıştır.

Sinizm, bir düşünce ekolü ve yaşam biçimi olarak Antik Çağ Felsefesi kapsamında M.Ö. 500'lü yıllara kadar ki tarihsel dönemde felsefe tarihi içerisinde yer almış, davranış bilimleri ve örgütsel davranış literatüründe ise son zamanlarda önem görmeye başlamıştır. 1990'lı yıllardan sonra ise gelişmeye başlayan örgütsel sinizm açısından, genel olarak bir kişi, grup, sosyal ortam, ideoloji, kurum veya örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç, bunlara yönelik olumsuz bir duygu ve bu inanç ile duyguların tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı, kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütlerin etkili ve verimli faaliyet göstermeleri açısından çok önemlidir ve örgütler de bunun farkındadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt adına gerçekleştirdikleri gönüllü hareketleri, iş tanımlarının ötesinde isteğe bağlı çaba ve ekstra rol davranışı kapsamaktadır. Bu önemlilik ve etkisinden dolayı bu araştırma örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm ilişkilendirilmesi temeline dayanmaktadır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı; örgütsel sinizm tutumu ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini turizm işletmelerinde incelemektir. Bu ilişki bağlamında turizm işletmeleri yöneticilerine destek sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca araştırma turizm literatürüne örgütsel yönetim boyutunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma kavramsal çerçeve ve uygulama çalışması olmak üzere iki temel üzerine kurgulanmıştır. Kavramsal çerçeve bölümünde örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularına ilişkin çalışma ve ilişkiler incelenmiştir. Kavramsal çerçeve bağlamında çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı, ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmış, kavramlara ilişkin yerli

ve yabancı literatürden tanımlara, türlere, teorilere, boyutlara, kavramların oluşmasına etki eden bireysel ve örgütsel faktörlere, kavramların oluşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlara ve yönetme stratejilerine yer verilmiştir. Uygulama bölümünde ise anket tekniği kullanılarak turizm sektörü çalışanlarından elde edilen veriler yapılan analiz sonuçlarından saptanan bulgular doğrultusunda yorumlanmış ve sonuçlar tartışılmıştır. Turizm sektöründe çalışanların oluşturduğu örneklem grubundan elde edilen veriler ile nicel bir araştırma yapılmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ile araştırmanın varsayımları ve hipotezleri test edilmiştir. Son olarak da araştırma sonuçları ve önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde kavramsal etimolojisinden hareketle sinizm kavramı ve tarihçesi, örgütsel sinizm alt boyutları, örgütsel sinizme ilişkin kuramlar açıklanmış olup, akabinde örgütsel sinizmi oluşturan esas faktörlere, sonuçlarına ve örgütsel sinizmi yönetme stratejilerine yönelik bazı yöntemler üzerinde durulmuştur.

#### 1.1. Sinizm Kavramı ve Tarihçesi

Sinizm kavramının sosyal evrelerde açıklanan rolü, diğer bilim dalları tarafından çeşitli anlamlarla açıklanmaktadır. Sinizm, toplumsal hayatta soyut bir kavram olarak bilinen bir ifade değildir. Dolayısıyla köken itibari ile felsefe ile ilişkili olması (Ahmedi, 2014: 34), kavramın din, psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarından yararlandığını ve bu alanların konusu içerisinde yer aldığı göstermektedir (Kalağan, 2009: 35; Sur, 2010: 12; Çetinkaya, 2014: 49).

Sinizm, Antik Çağ Felsefesi ya da Antik Çağ Yunan Felsefesi içerisinde M.Ö. 500'lü yıllara kadar ki tarihsel dönemde felsefe tarihi içerisinde yer almış bir düşünce ve yaşam biçimi şeklinde açıklanmıştır (Dean vd., 1998: 342; Kutanis ve Dikili, 2010: 271; Ayduğan, 2012: 57). M.Ö. 445-365 yıllarında yaşamış, sinik okulunu kurmuş ve önce sofist filozof Gorgias'ın ve ardından da Sokrates'in öğrencisi olan Yunan düşünür Antisthenes ve Büyük İskender'in düşüncelerinden ilham aldığı öğrencisi Diogenes (Türkçe' de Diyojen), Antik Dönemin önde gelen siniklerindedir (Vikipedi, 2015; Kalağan, 2009: 33). Mutluluğa ulaşmanın ancak erdemle mümkün olduğu ve bu erdemle de dünyevi hazları yok saymakla mümkün olabileceğini (mülkiyet, aile, din vb. değer ve yargıları reddederek) bir diğer ifade ile dünyasal problemlerden uzaklaşım faziletli olma yolunu (Ahmedi, 2014: 34; Öncer, 2009) savunan bu öğretiyeye, asıl ün kazandıran ve yayılmasını sağlayan Sinop'ta doğan Diogenes'tir (Gündüz, 2014: 49).

Sinik okullarını kuran ve bu akımın önemli açılımlarını yapan Antisthenes olmasına rağmen, öğrencisi Diogenes' in gölgesinde kalmış (Fuller, 1923: 95), öyle ki sinizmin kurucusu kimi kaynaklara göre de Diogenes olarak kabul edilmiştir. Kendisine atfedilen birçok anekdot bulunmakla birlikte bunlardan en önemlileri Diogenes'in bir felsefe ekolü olarak benimsediği ve beklentilerinin ne denli az



olduğunun göstergesi de olan sinizmi başlattığı sözleri; Büyük İskender'in "Dile benden ne dilerse" sözüne karşılık "Gölge etme, başka ihsan istemem"; yine bir anekdota göre, olimpiyat oyunlarından dönerken kalabalık olup olmadığını soranlara "evet, kalabalık vardı, fakat insan çok azdı" şeklinde ki ironi dolu sözleridir (Çetinkaya, 2014: 35). Bu yaklaşım paralelinde doktrinin öğretildiği yer olan sinik okul içerisinde belirli bir yaşam tarzı bulunan sinikler; iktidar, erk, zenginlik ve maddeciliğin hummalı takipçilerini devamlı küçümsemiş, dalga geçmiş ve eleştirmişlerdir. Antik Çağ felsefesinin önemli isimlerinden Antisthenes ve öğrencisi Diogenes sinik okulu, *dünyevi mallar içinde özgürce yaşamak isteyen idealistler için bir cennet, bir sığınak olarak görmüştür*. Bir evde yaşamaktansa ölüleri gömmek için yapılmış bir fiçide yaşayarak kendini her türlü dünyevi gereksinimden izole ettiği inanan Diogenes'in gündüz vakti elinde fenerle gezinmesinin nedenini soran meraklı gruba "dürüst insan arıyorum" şeklindeki manalı cevabı sinizmin en yalın hatta en kapsamlı özeti olarak kabul edilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 35).

Sinizm, süreç içerisinde farklı şekillerde yazılmış ve telaffuz edilmiş olup, "cynic", "cynical" ve "cynicism" olarak ve yerli literatürde "sinizm", "sinisizm", "knizm" ve "kinizm" gibi farklı kullanımlarına (Gül ve Ağıröz, 2011: 35) dil içerisinde rastlamak mümkündür. Ancak İngilizce'de ve yabancı literatürde "cynicism" olarak kullanılmıştır (Dean vd., 1998: 342, Ahmedi, 2014: 35). Sinizm kelimesine yönelik etimolojik olarak iki önemli görüş mevcuttur (Ayduğan, 2012: 57; Kılıç, 2013: 17; Turan, 2011: 69; Kalağan, 2009: 46):

- ✓ Birinci görüşte, sinizm kavramı Yunancada kavram olarak "kyon" sözcüğünden türemiş ve köpek anlamında kullanılmıştır. Sinik kişiler doğal yaşamdan yana tavır almış, giyim başta olmak üzere toplumsal kuralları yok saymışlar ve uygarlığı küçümsemişlerdir. Sinik kişilerin alışılmadık davranışları için "kyon" metaforu bir simge haline dönüşmüştür. Dean vd. (1998) de bu bakış açısıyla paralel olarak geleneklere ters hareketleri, sergiledikleri davranışlar ve kendi düşüncelerini açıklama tavırlarından dolayı siniklerin köpeğe benzetildiklerini ifade etmişlerdir.
- ✓ İkinci görüş göre siniklerin okulu olduğuna inanılan ve Atina yakınlarında olduğu düşünülen "Kynosarges" (gymnasiom) kelimesinden türediği şeklindedir.

Sinik felsefesini benimsemiş kişiler, ahlaki ve toplumsal normlar, sosyal kuralları ve kurumları reddetmekte ve doğanın kurallarına göre yaşamaktadır (Kalağan, 2009: 32). Bunun yanında acımasız eleştirmen olarak bilinen sinikler toplumsal kurallara, iş hayatında örgütlerine ve diğer kurallara karşı saygı duymamış mesajlarını iletmek için mizahı güçlü bir silah olarak kullanmışlardır (Ayduğan, 2012: 58).

Sinik felsefesinin temel ilkesi, erdemdir. Mutlu olmak için erdem gerekliliği siniklerin temel inancı olmuştur (Çetinkaya, 2014: 34). Buna göre kişi iç bağımsızlığı çerçevesinde ki özgürlüğü ile yaşamını idame ettirmektedir. Bilgi ile temellendirilmiş olan erdem kavramı; bilginin insanı erdemli yaptığı, böylelikle ahlaki anlamda doğru davranmayı sağlayacak olan şeyin de bilgi olduğu ve bu kapsamda kişinin bilgilendiği sürece içinde bulunduğu gereksinimlerinden kurtulacağı görüşü benimsenmektedir (Kalağan, 2009: 32; Gündüz, 2014: 50). Sokratik okul olan sinik okulu ve öğretisi sinizm, bireysel aklın en yüksek erdem buna bağlı olarak ortaya çıkan ahlakın en yüce değer olduğunu kabul etmektedir (Atmaca, 2014: 54). Bu anlamda sinizm ile mutluluk arasında değerlendirmeler yapıldığı görülmüştür. Mutluluk TDK (2015) sözlüğünde *“bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşmaktan duyulan kıvanç durumu”* olarak tanımlanmakta olup, şimdiye dek sayısız değişik tanımları yapılmış görece ve görel bir kavramdır.

*“Sinik kişi her şeyin fiyatını bilen ancak hiçbir şeyin değerini bilmeyen kişidir” – Oscar Wilde*

Süreç içerisinde sinizm kavramına yüklenen anlamların günümüzdeki ile örtüşmediği, önemli bir karmaşıklığa yol açtığı ve anlamsal karşılığında zaman içerisinde uzaklaşarak bir tutum biçimine dönüştüğü görülmüştür. Antik Yunanda ortaya çıkan tanımıyla pozitif bir anlam yüklenmiş olan sinizm; bilge, erdemli ve belirli bir yaşam felsefesi olan herhangi bir kurum otoritesinden uzak, kendi erdemleriyle yaşamak isteyen sinik kişi ile Oscar Wilde’ın anlattığı sinik kişi aynı değildir. Günümüze gelindiğinde ise sinikler, etiğe ve ahlaki değerlere bağlılıktan ziyade, kötülüğü oluşturan toplumdan kendini soyutlamaya çalışmaktadır. Eski anlamıyla sinik kendi değerlerini bilen, dış faktörlerden bağımsız sadece bu değerler için yaşayan kişidir. Ancak Wilde’ın tanımında küçümseyici ve aşağılayıcı (pejoratif) bir anlam yüklüdür (Gündüz, 2014: 55). Helvacı (2000) ifade ettiği gibi tarihsel süreçte

düzeni eleştirme ve ön plana çıkmaya yönelik kişilerle ilişkilendirilen sinizm; kötümserlik ve güvensizlik anlamında kullanılmıştır. Sinizme yönelik yapılan literatürel tanımlamalarda öne çıkanlar şunlardır;

*Sinizm, insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm (TDK, 2015).*

Oxford İngilizce Sözlüğünde sinik kelimesi; insanın güdü ve eylemlerindeki içtenlik ve iyiliğe inanmayan, bu durumunu dudak bükme, küçümseme, hor görme gibi eylemlerle dışa vurmayı alışkanlık haline getiren kişi; bir alaylı hata bulucu (a sneering fault-finder) olarak açıklanmaktadır (Brandes, 1997: 8; Dean vd., 1998: 342).

Sinizm; zor beğenen, güvensizlik, olayları daima eleştiren, kötümser ve menfaatini düşünen kişiler olarak aktarılan bir akım olarak kabul edilen sinizme ilişkin ana düşünce yapısı; insanların olumlu kişilik özelliklerini (dürüstlük, adalet) kişisel çıkarları doğrultusunda ikinci plana taşınmasıdır. Zor beğenme ve kusur arama gibi kişisel özellikler şeklinde de ortaya çıkabilen sinizm, bazı durumlarda örgütsel özelliklerle de ortaya çıkabilir (Eaton, 2000).

Yine sinizm, kişinin negatif deneyimlerinin ve duygularının önemli ve gerekçeli bir sonucu şeklinde kibirli ve eleştirel bir bakış açısı kazanması durumu olarak da ifade edilmiş (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 187) olup, kişi ve kişilerin sadece kendi menfaatini düşündüğüne inanan ve herkesi menfaatçi (çıkarıcı) olarak gören kimselerin “sinik” olduğu ve öğretiye açıklık getirmeye çalışan düşüncenin de “sinizm” olduğu söylenmiştir (James, 2005: 3). Ayrıca sinik olarak görülen kişilerin; insanların birincil amaçlarının kendi menfaatlerini koruma amacına hizmet etmesi olduğuna inanan kimseler olması da bir ayrı görüş şeklinde kendini göstermektedir (Andersson ve Bateman, 1997).

Dolayısıyla sinizm, bazı kişi ya da kişilerin güdülerini, dürüstlüğü ve iyi niyetinden şüphe edilmesi; bu durumu direkt genelleyerek diğer konulara da inanırlık yönünden yansıtılmasıdır (Çetinkaya, 2014: 49). Bu noktada sinizme yönelik temel inanç: dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlar uğruna feda edilmesidir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleri ile yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern

yorumunda, bireyin “kusur bulan yapısı, zor beğenir olması, eleştirir görüşü” anlamları baskındır (Erdost vd., 2007: 514).

Sinizm, Antik Yunan’da dünyasal problemlerden uzaklaşma ve faziletli olma olarak da ifade edilirken günümüzde cesur, içten samimi ve açık sözlü şeklinde anlamlarda kullanılmaktadır (İnce ve Turan, 2011: 104-105).

Bakker (2007) sinizmi toplumsal, siyasi ve kültürel mutlak gerçekler içerisinde iş yapmanın farklı bir boyutu olarak görmektedir. Yani doğrudan ya da dolaylı bir biçimde ayarlanmış çaba, eylem, ahlaki yönden doğru olmayan tutum ve uyarlamalar olduğu hatta bir çıkış yolu olarak tanımlamıştır. Amerikan Mirası Sözlüğü’ne göre ise modern siniklerin, genellikle bakış açılarının negatif ve güdülerinin egoist olduğu belirtilmektedir (Barnes, 2010: 10).

Netice itibariyle sinizm kavramına yönelik farklı kişiler tarafından yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde; tanımlardaki ortak noktanın, insanların kendi çıkarlarına önem vermeleri ve sinik kişilerin zor beğenmeleri ile eleştirel bir yapıya sahip olmaları (Çetinkaya, 2014), ayrıca içeriksel açıdan benzerlik göstererek; “çeşitli bakış açılarından gelen ifadelerle bir kişilik özelliği, inanç ve duygusal özellikler bütünü” (Scott ve Zweig, 2008: 96) olarak tanımlandığı ön planda görülmüştür (Ayduğan, 2012: 60).

Alman filolog, filozof, kültür eleştirmeni, şair ve besteci Friedrich Wilhelm Nietzsche, “Böyle Buyurdu Zerdüş” kitabında üstinsan ve bengi dönüş ifadeleriyle konuyu incelemiş olup, eserinde sinik düşünce izlerini yansıtmıştır. “İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum” (Nietzsche, 2005: 41), “Nerde canlı gördüysem, orda güç istemi gördüm; uşağın isteminde dahi, efendi olma istemini gördüm ve nerede özveri, hizmet ve sevgi bakışları varsa, orda efendi olma istemi de vardır” (Nietzsche, 2005: 140) ifadeleriyle bu bağlamda insanın çıkarları uğruna her şeyi yapabileceğini, her şeyi kendi menfaati çerçevesinde yaptığını ve insanlara olan güvensizliğini ikrar ederek mevcut sinik bakış açısını ortaya çıkarmaktadır.

Tüm bu açıklamalar dâhilinde sinizmin, düşünce ekolü ve yaşam biçimi olarak felsefe kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Sinikler, insanların örgütlenmesinin ve kurumsal olarak hareket etmesinin doğal yaşama ters olduğunu, bireyselliği ön planda

tutan düşünce yapısını savunmaktadır (Eaton, 2000: 6). Siniklerce iyi bir yaşam ancak ve ancak bağımsızlık ve kendine yetme/güven ile mümkündür. Bu noktada siniklerin temel özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır (Çağ, 2011: 54-55; Özgener, 2008: 54; Brandes, 1999: 5):

- İnsanın temel karakteristik özelliğinin yalancılık, roller yapmak ve başlarını istismar etmek olduğu varsayarlar,
- İnsanların birçok davranışlarında bencil olduklarını düşünürler,
- Sıklıkla davranışlarının arka planında gizli olan güdülerin olduğuna inanırlar,
- Kişi, örgüt, grup, toplum gibi psikolojik objeleri düşündüklerinde bile sıkıntı, tiksinti hatta utanç hissedebilirler,
- Psikolojik objelere yönelik dürüstlük ve içtenlik gibi samimiyetten yoksun olduğuna dair net eleştirel yaklaşımlar sergilerler,
- Psikolojik obje ile ilgili deneyimleri kendine has alaycı bir mizah ile yordalamaları şeklinde siniklerin özellikleri belirtilebilir.

Bu yüzden Antik Çağ Döneminde sinikler, vizyonları olarak etik ve ahlakın yüksek seviyesine ulaşmak ve misyonlarını; var oluş sebeplerini ve değerlerini onaylamayanları sert biçimde eleştirmişlerdir. Günümüzdeki siniklerse, misyonlarında etik ve ahlaka bağlılıkta fazla bir şey görmemiş ve bunun yanında toplumsal olarak onaylanan tüm erklerin kötülük ve manipülasyonları dışında kalarak kendilerini soyutlamaya devam etmişlerdir. Her iki dönem siniklerin ortak paydası ise umutsuz olmaları olarak saptanmıştır. Bununla birlikte modern sinikler, çalıştıkları örgütlerde yönetimin ve örgüt üyelerinin dürüstlükten eksik olduğunu, kendilerinden faydalandığını ve örgütlerde kendilerine adaletli davranılmayacağına inanmaktadır (Helvacı, 2000: 385; Ayduğan, 2012: 60).

Son zamanlarda özellikle Amerikan ekonomisinde kamuoyu, yöneticiler ve politikacılar sinizm etkilerinin algoritmasını tartışma ve inceleme içerisindedirler. Sinizm ile bağlantılı konular daha sıklıkla gündeme gelmekte sosyal medya vb. ortamlarda tartışılmaktadır (James, 2005: 15). Dolayısıyla medya araçlarında popüler olmaya başlayan kavram, Karikatürist ve yazar olarak bilinen Scott Adams tarafından (Türkiye’de de yayımlanan) “Dilbert” karakteriyle (Wanous vd., 2000) Amerika Birleşik Devletleri’ndeki örgütleri sinik bakış açısıyla, “gülünç yönetim, mutsuz

çalışanlar” şeklinde bir mizahi yaklaşımla karikatürize etmiş (Eaton, 2000) olup, örgütlerde genellikle ilgisiz ve/veya niteliksiz liderlere atfedilen bir kavram olarak da ele alındığı görülmektedir (Wanous vd., 2000: 132).

Örgütsel faaliyetler kaynaklı birçok durumu mizahi bir bakış açısı ile anlatmış sayılı eserler içinde en popüler olanı 1957 yılında C.Northcote Parkinson tarafından kaleme alınan “Parkinson Kanunu” ve 1971 yılında yayımlanan Laurence J.Peter’in “Peter İlkesi” isimli kitaplarıdır. Ancak bu konuda 1996 yılında ABD’li karikatürist Scott Adams tarafından yazılan ve Peter ilkesini ikame etme iddiası taşıyan “Dilbert İlkesi” en etkili eser olmuştur (Akın, 2001). Son yıllarda, akademisyenlerde sinizmin örgütler üzerinde derin etkiye sahip olduğunu anlamaya ve fenomen olan bu görüşü tanıtmaya başlamışlardır (James, 2005: 2).

Sinizmin kavramsallaştırılmasından sonra bugüne kadar beş ana nokta vurgulanmıştır. Sinizmin türlerini oluşturan bu odak noktaları; kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, mesleki sinizm, işgören sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi şeklinde sıralanmak mümkündür. Bu bağlamda örgütsel sinizm; sinizm ve sinizmin çeşitlerini bir şekilde bünyesinde barındıran ya da ilişki içerisinde olan, örgütsel bir durumdur. Bununla birlikte kişilik sinizmi dışında diğer sinizm tanımlarına bir düzen getirerek tüm sinizm çeşitlerini bünyesinde toplamaktadır. Söz konusu bu bilgiler ışığında sinizm çeşitleri aşağıda içerikleriyle birlikte özetlenmiştir (Dean vd., 1998: 342; Abraham, 2000: 270; Ayduğan, 2012: 60).

**Kişilik Sinizmi (Yaklaşımı):** Sinizmi kişilik temelinde açıklayan yaklaşımları sinizme uygulayan araştırmacılar genel olarak sinizmi insan doğasına bir bakış olarak ele alırlar (Korkmaz, 2011: 27).

Kişilik sinizmi, insan davranışlarının genellikle olumsuz olarak algılanmasını güdüleyen, doğuştan gelen istikrarlı mutlak bir özellik olarak sinizmin tek şeklidir. Sinik açıdan, kişilik sinizmi, alaycı bir aşağılama ve kişiler arası zayıf ilişkiler olarak karakterize edilir. Doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği olan kişilik sinizmi genel sinizm olarak da tanımlanmıştır. Ayrıca kişilik sinizminin temel felsefesi, dünyanın adil olmaması, sosyal entegrasyon sağlayamaması, suça göz yuman, başkalarını önemsemeyen, sahtekâr, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğu şeklinde kapsamlı bir genelleştirilmiş inancı temsil etmektedir. Bu anlamda kişilik sinizmini

benimsemiş bireylerde köklü bir güvensizlik durumu mevcuttur (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmine sahip bireyler, insanları bencil, hümanizm ve duygu bakımından eksik olarak ele alarak, onların eylemlerinin ardındaki “gerçek” amaçlarını sorgular. İnsanların ilişkilerine kesinlikle güvenmez, inanmaz ve zarar görmemek için şüphe ile her zaman tetikte bekler. Egoları düşük ve çevrelerine karşı güvensizdirler. Birçok işgörenin mutluluk ve iş memnuniyetinin sağlandığı örgütler bile kişilik sinizmi yaşayanların ulaşılmaz olarak nitelendirilen standartlarına ulaşmakta başarısız kaldıklarını ifade etmişlerdir (Dean, 1998: 343).

Kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerine öncülük edebileceği ifade edilirken, bu kapsamda neden olarak ise sinik özelliği kişiliklerinden kaynaklanan bireylerin (personality cynics), hayata karşı olumsuz bir bakış açısıyla bakmaya yatkın olmaları ve bundan dolayı da adalete karşı daha hassas ve duyarlı olabilecekleri belirtilmiştir. Örneğin, kişilik sinizmine sahip bireyler ortada herhangi bir problem olmasa dahi kendilerini haksızlığa uğramış olarak görüp, işgören sinizmini (employee cynicism) yaşamaktadırlar. Bununla beraber toplum tarafından mazur görülebilen daha fazla kabullenmeye ya da reddetme durumuna maruz kaldığında toplumsal/kurumsal sinizmi (societal cynicism), sahip olduğu yeterlilikleri (yetenek ve kabiliyet) sergilemekten mahrum kaldığını düşünerek iş/meslek sinizmini (work cynicism) ve tüm iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişim sinizmi (organizational change cynicism) içerisinde olabilmektedir (Abraham, 2000: 284). Bu anlamda kişilik sinizmi, sinizm literatürünün en önemli noktası olarak kabul edilmektedir (Gövez, 2013: 15).

Literatür incelendiğinde, kişilik sinizmini belirleme üzerine genellikle çalışmalarda, Cook ve Medley (1954)'in “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Wrigtsman (1974)'nin “İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği” kullanıldığı görülmektedir (Dean vd., 1998: 342).

Bu bilgiler ışığında, yapısal açıdan genel sinizm olarak ta tanımlanan kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm farklılık ve ayrılık göstermektedir. Dolayısıyla genel sinizm, kişilik kaynaklı iken örgütsel sinizm bireylerde sinik tutumun oluşmasındaki örgütsel faktörleri dikkate almaktadır. Yanı sıra örgütsel sinizmin örgüte yönelik

örgütsel bağlılık, yabancılaşma, güven ve diğer birçok kavramdan tamamen farklılığa sahip olduğu hususunda anlaşmada mevcuttur (Dean vd., 1998; Stanley vd., 2005).

**Toplumsal/Kurumsal Sinizm:** Bir ülkede yaşayan insanların devlet yönetimine ve kurumlarına güvenmedikleri zaman görülen örgütsel sinizmin türü olan (Kanter ve Mirvis, 1989: 36), toplumsal/kurumsal sinizm; birey ile toplum arasındaki toplumsal ve psikolojik sözleşmenin ihlalleri ile ortaya çıkan bir sonuç olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998; Abraham, 2000: 271).

Toplumsal/Kurumsal sinizm, sinizmin durumsal özelliklerinden biri şeklinde ifade edilmiştir (Qian, 2007: 36). Bu açıdan bakıldığında toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda bireylerin hayal kırıklığı yaşaması şeklinde anlaşılmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989).

Toplumsal sinikleri farklı kılan nitelik, yaşadıkları problemlerden dolayı suçlu olarak düşündükleri sosyal ve ekonomik kurumlara ilişkin yabancılaşmadır. Geleceğe yönelik beklentilerinin olmaması, kısa vadeli menfaatlerine dikkat etmeleri ve işlerine ilişkin her göreve her daim “Benim çıkarım nedir ?” şeklindeki bir tutum ile yaklaşımlarına sebep olduğundan bu tutumlarının sonucunda işlerine yönelik sınırlı bir ilgi ve işlerinde hüznün ile karşılaşmaları olasılığı artış göstermektedir (Anderson ve Bateman, 1997).

Toplumsal sinizm bir bakıma, işgörenlerin daha heyecanlı, aktif ve mutlu bir şekilde örgütlerine daha bağlı olmalarını gerçekleştirmektir. Toplumsal sinizmi yaşayan kişilerin işyerlerindeki durumuna ilişkin beklentileri daha rasyonel ve gerçekçidir. Bu konuda azami oranda beklentileri olmadığından, stres ile gelen hayal kırıklıkları iş yaşamlarında minimum olumsuzluklara sebep olmaktadır. Ancak organizasyonlarda şüpheciliğin (spektizm) olması toplumsal sinizm yaşayan bireylere zarar verebilir. Bu ifadeler ile toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Abraham, 2000: 287).

**İşgören (Çalışan) Sinizmi:** Andersson (1996) tarafından ortaya konulan işgören sinizmi, sinizmin bütün alanlarını kapsamaktadır. İşgören sinizminin tanımı örgütsel sinizm için eşzamanlı kullanılmaktadır (Delken, 2004: 16). İşgören sinizmi, genel anlamda örgütleri, üst yönetimleri ve iş ortamındaki öteki varlıklara karşı olan negatif tutumlardır (Andersson ve Bateman, 1997). Başka bir ifade ile işgören sinizmi,



bir kişiye, topluluğa, gruba, sosyal geleneğe, ideolojiye, işletmeye karşı küçümseme, hor görme ve güvensizlik hali ile birlikte umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile şekillenen, özel ve genel bir tutum olarak görülmektedir (Anderson, 1996: 1396-1418).

Çalışan sinizmi çerçevesinde konuya sözleşme ihlalleri ile bakılmış ve sözleşme ihlalleri kuramının mevcut sinizm literatürünü bütünleştirme hususunda etkili olacağını ileri sürülmüştür. İşgören ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmesi bağlamında sözleşmenin bozulması (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması gibi), örgütün adil olmayan bir prosedür takip etmesiyle oluştuğu görülmektedir (Abraham, 2000: 272; Helvacı, 2010: 391).

Çalışan sinizmi ile işgören, olumsuz düşüncelerle birlikte hayatını sürdürmek için zorunlu olarak işini yapmaktadır (Mataş Sancak, 2014: 42). Dolayısıyla, Kim, Bateman, Gilbreath ve Andersson (2009)'nın ifade ettiği gibi çalışan sinizminin iş performansı ve örgütsel bağlılığa, örgütsel vatandaşlığa olumsuz etkileri olduğu ve bunun yanı sıra bilişsel sinizmin, örgütün çalışanların yaptığı katkılarını göz ardı ettiği veya düşünmediğine inandıkları anda oluşabildiği ifade edilmiştir (Helvacı, 2010).

Sinizmin olumsuz sonuçları ile birlikte kısmen olumlu sonuçları da görülmektedir. Sinizm, işgörelere objektif, özgürce ve dürüstçe iletişim kurma olanağı sağlamaktadır. Dahası mevcut uygulamaların doğruluğunun sorgulanmasını sağlamaktadır. İşgören, üzerinde dayatılmış olan baskıdan sinizm ile kurtulabilmektedir (Helvacı, 2010: 392). Dolayısıyla Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin; çalışma saatlerinde ve koşullarında, iletişimdeki eşitlik ilkesi sağlamakla engellenebileceğini önermektedir (Abraham, 2000: 272).

**Örgütsel Değişim Sinizmi:** ÖDS “*bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren örgütler hakkında ve örgütlere yönelik artan haksızlık, güvensizlik hissi ve ilgili eylemlerle sonuçlanan karmaşık bir tutum*” şeklinde tanımlamıştır (Watt ve Piotrowski, 2008: 24). Bir diğer tanımda ise Wanous vd. (1994) örgütsel değişim sinizmini, “*örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı*” olarak görmektedir.

Örgütsel değişim sinizminde, değişimi gerçekleştirenlerin işgörelere sağladığı yararlı, iyi niyetli ve yenilikçi düşüncelerine karşın, yine de örgütlerde

örgütsel değişim sinizminin yaşanması mümkün olabilmektedir (James, 2005: 27). Bu yansımalar değişimdeki liderlere duyulan gerçek bir inanç yitiminden kaynaklanabilir veya tamamen ya da açıkça başarılı olamayan değişim girişimlerine verilen bir yanıt olabilir (Reichers vd., 1997: 48). Çalışanların örgütlerinde sinik, karamsar, kötümser ve suçlayıcı olmaları bilinçli bir tutum değildir. Aksine bu davranış ve tutumlar daha çok geçmiş deneyimlerin sonucunda meydana gelmektedir (Reichers vd., 1997: 50-51).

Çalışan sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm ile birlikte örgütsel değişim sinizminde de psikolojik sözleşme ihlali söz konusudur. Değişimle beraber vaatler verilmiş, fakat değişim ve değişimin getireceği avantajlar oluşmamıştır (Sur, 2010: 21). Bu çerçevede, işğörenler, yöneticilerin örgütsel performansı artırmaya yönelik sorumsuzlukları olduğunu düşünür. Başarısız olmuş değişim çabaları sonucunda işğörenler hayal kırıklığı ve kendilerini aldatılmış hisseder. Bu durum, iş memnuniyetsizliğine ve yabancılaşmaya yol açar. Bununla birlikte gelecekte gündeme gelecek değişim çabaları hakkında kötümser düşünceler, çalışanların bir daha aynı duyguları yaşamamak için savunma mekanizmaları geliştirmelerine sebep olur (Abraham, 2000: 272-273). Açıklanan düzlemde örgütsel değişim sinizmini de azaltmak ve yönetmek üzere örgütsel sinizm ile başa çıkma yöntemleri başlığı altında önerilerde bulunulmuştur

**İş/Meslek Sinizmi:** Mesleki sinizm iş hayatının istenmeyen ve beklenmeyen sonucu olarak görülmekte olup (Yeşilçimen, 2015: 16), otoriteye ve örgütlere karşı negatif ve itimatsız tutumlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mesleki sinizm yaşayan işğören için işin sıkıcı olduğu, ödüllendirilmenin olmadığını sonuçta verilen emeğe yönelik karşılığın yetersiz olduğuna ilişkin özel bir tutum hâkimdir (Andersson, 1996: 1397).

Deneyimleri, yorumları ve aldığı kararlar ile kişinin mesleğine karşı güvensizlik algısı ve saygısını yitirmesi, mesleğini küçümsemesi (O'Connell, Holzman ve Armandi, 1986) olarak da ifade edilen mesleki sinizm bu anlamda mesleğe yönelik duygusal hissizlik, aldırılmazlık, vurdumduymazlık ve önem verme eksikliği ile karakterize olduğu belirtilmiştir. Ayrıca mesleki sinizm oluşumunda iki temel sebep bulunduğunu bu anlamda, birincisi *kişi-rol çatışması*, diğeri ise *rol*

*belirsizliği ve rol çatışması* olduğu şeklinde ele alınmıştır. Burada kişi-rol çatışması çalışanın kişisel değerleriyle örgütün değerleri arasındaki çatışmadır. Kişi bastırılması gereken kendi kimliği ile mesleki kimliği arasında ayırım yaparken oluşan durumdan iğrenmeye başladığında (Abraham, 2000: 273), kişi-rol çatışması yaşamakta; süreç içerisinde bu içsel çelişkiye bir tepki olarak birey sinik tutumlar gelişmektedir (Naus, 2007: 40). Rol belirsizliği, çalışanın görevi çerçevesinde iş tanımını bilmemesidir. Rol çatışması ise; üst kademedede bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri işgörenin rol beklentisinin her zaman paralel olmamasıdır (Andersson, 1996: 1413). Rol belirsizliğini artıran faktörler; çalışanın işinde yetki sınırlarını ve işiyle ilgili sorumlulukları bilmemesidir. Bunun yanında; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından, işiyle ilgili olarak açık, net, planlı hedeflerin, ulaşması gereken standartların, işinde kendisine yönelik beklentilerin neler olduğunu kesin olarak bilmemesi ve görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması da rol belirsizliğini artıran hususlardır (Balıkçıoğlu, 2013: 33). Mesleki sinizmin temel kaynağı olduğu düşünölen kişi-rol çatışması ve rol belirsizliği, rol çatışması hizmet sektörü çalışanları ile daha çok ilişkilendirilmektedir (Dean vd., 1998: 343-344). Ayrıca sinizmin bu formu açısından tükenmişlik ile ilişkide olduğu da belirtilmiştir (Delken, 2004: 16). Bu bağlamda sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında mevcut bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda mesleki sinizm, çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma şartlarına şeklinde bir odaklanmadan söz edilmektedir (Delken, 2004: 16).

Bazı hizmet işletmeleri işgörenlerinin, hizmet sektörü içerisinde sürekli olarak müşterilerle stresli etkileşimin içerisinde olması, işgörenlerin fiziksel tükenmişlik hissetmeleri ve duygusal olarak zorlanmalarına, yıpranmalarına ve hatta işten ayrılmalarına neden olabilir. (Abraham, 2000: 273). Örneğin; hava yollarında çalışan; hostesler ve kabin görevlileri yolculara nitelikli hizmet sunma çerçevesinde yüksek beklentilere sahip yolcuların hakaretleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş deneyimleri, kişilerin sosyal yeteneklerini engellemekte ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalmaları görölmektedir. İş/Meslek sinizminin hemşirelik, polislik gibi stresli etkileşimlerin olduğu hizmet sektöründe olan mesleklerde yoğunlukla yaşandığı özellikle belirtilmektedir (Çağ, 2011: 85- 86).

Araştırmacılar belli mesleki özelliklerin işgören sinizmine olan etkileriyle ilgilenmiş, mesleki sınırlar içerisinde herhangi bir genelleme yapmamışlardır. İşyerindeki sinizm ile ilgili yapılan ilk çalışmalar daha çok emniyet, sosyal hizmet ve tıp alanlarında yapılmıştır (James, 2005: 18-19).

## 1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm kavramı açıklandıktan sonra “örgütsel sinizm” kavramına geçerken sorgulanması gereken bir konu, sinizm gibi psikolojik unsurlar içeren ve insan unsuruna yönelik bir kavramın örgüte nasıl atfedilebileceğidir. Örgüt, içinde maddi ve manevi (insan) unsurlar içerir. Dolayısıyla örgütün tecrübe ettiği herhangi bir olgu insan aracılığıyla olmaktadır. Bu sebeple burada dikkat çekilmesi gereken konu “örgütsel sinizm” derken bunun aslında yine bireyde geliştiğinin ve daha sonra bu bireyler toplamının örgütü oluşturmasından dolayı “örgütsel” sıfatının kullanılabilirliği (Gündüz, 2014: 60).

Genel sinizme yönelik çalışmalar daha eski bir geçmişe sahip olmasına karşın örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar kısmen daha yenidir. Örgütsel sinizm tanımları incelendiğinde, farklı disiplinlerde çeşitli sinizm tanımlarının türetildiği görülmektedir. Bunun yanında çalışmaların birçoğunda örgütsel sinizm (organizational cynicism) kavramı kullanılması ile birlikte kavramın yalnızca sinizm (cynicism) (Kosmala ve Herrbach, 2006; Reichers vd., 1997) ve işgören sinizmi (employee cynicism) (Cartwright ve Holmes, 2006; Stanley vd., 2005) gibi farklı başlıklar altında da irdelendiği görülmüştür. Kavramsallaştırma sürecinde esas zorluk, yapının karmaşık ve bir süreç olma durumundan kaynaklıdır. Dolayısıyla araştırmacılar genel bir tanımdan ziyade çalışmalarındaki amaçlarına ilişkin operasyonel tanımlara yer vermişlerdir. Bir diğer ifade ile incelenmiş olan değişkenler, yapıyı çeşitlendirmekte ve tanımlama kapsamlarında farklılık oluşmasını sağlamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286).

Örgütsel sinizme dair modern anlamda ilk çalışmalar 1940’lı yıllarda Minnesota Üniversitesi’ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi adlı çalışmada geliştirilen “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve temellenmiş olup, Cook ve Medley’in “Sinik Düşmanlık Ölçeği” en eski sinizm ölçeklerinde geliştirilmiştir (Sur, 2010: 26). Niederhofferr’un örgütsel sinizmi ilk keşfeden bir araştırmacı olarak emniyet

örgütlerinde, örgütsel sinizmi araştırdığı da bilinmektedir. Araştırmacı kuralsızlığın bir türü olarak kendi kolluk gücüne ve kamuya yönelik polislerin negatif tutumları olarak örgütsel sinizmi tanımlamakta ve polis teşkilatına yönelik yaptığı çalışmadan hareketle, polis dünyasını “*değerler sistemi üzerine kurulmuş ideolojik bir kalkan*” olarak ifade etmektedir. Polislerin sinik davranışlarına yönelik bu durumu Durkheim’in anomi (kanunsuzluk/anarşi) kavramından yola çıkarak tanımlamıştır (Helvacı, 2010: 388; Brandes, 1997: 13). Kapsamlı bir geçmişi olmasına karşın örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi gibi çeşitli alanlarda özellikle 1990’lı yıllarda ivme kazanarak, yoğun olarak araştırılmaya başlanan bir kavram olduğu görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291; Sur, 2010: 24; Ayduğan, 2012: 64). Kanter ve Mirvis (1989)’in sinizmin örgütlerde neden ortaya çıktığını, yaygınlaştığını belirlemek amacıyla Amerikalı işgörenler hakkında yazdıkları “The Cynical Americans” isimli kitapla birlikte literatürde örgütsel sinizm kavramı yer almıştır (James, 2005: 24; Bommer vd., 2005: 736).

Dean vd. (1998: 345)’ne göre; örgütsel sinizm, beklenti kuramı (expectancy theory), atfetme kuramı (attribution theory), tutum kuramı (attitude theory), sosyal değişim kuramı (social exchange theory), duygusal olaylar kuramı (emotional events theory) ve sosyal güdülenme kuramı (social motivation theory) gibi sistemli bir biçimde temel olarak bu kuramlara dayandığı görülmektedir. Araştırmacılar inceledikleri kuramsal temeller çerçevesinde sinizmi, genel itibariyle kişileri, toplumsal grupları, kişilerin mesleklerini, örgütlerdeki tepe yönetimlerini ve örgütsel değişim üzerine çabalamaları ihtiva eden hedefler üzerinde odaklandığını göstermektedir. Sinizmi oluşturan kuramsal temelleri birleştirerek ve yeniden oluşturarak yeni bir sinizm kavramı geliştirmişlerdir. Buradan hareketle sinizm kavramının evrensel bir tanımlamasını bulabilmek, örgütsel sinizmi eylemleştirmek ve ölçmek için esas bir temel oluşturmak hedeflenmiştir (Kalağan, 2009: 38-39).

Pratisyenler ve akademisyenler örgütlerdeki sinizmin varlığından haberdar olsalar da yakın zamanlara kadar bu durum açıkça belirtilmemiş ve incelenmemiştir. Bu sebeple sinizm üzerine çalışmaların çoğu ilk aşamadaki bilimsel araştırmalardır (Wanous, Reichers ve Austin, 2000; akt. James, 2005: 2). Bu giriş ve değerlendirme aşaması süresince kavramlar tanıtılmış ve düzenlenmiştir. Yine de bazı araştırmacılar

tüm örgütsel düzenlerdeki tavır ve davranışları doğrudan etkileyen bir konsept olarak sinizmin sistematik bir incelemesine odaklanmışlardır (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Pugh vd., 2003; Reichers, Wanous ve Austin, 1997).

Bu anlamda örgütsel sinizmle ilgili literatür iki ayrı alanda ilerlemiş; bir yönde kavram haline getirme, tanımlama ve ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalar (Dean vd., 1998; Abraham, 2000; Wanous vd., 2000) varken, bir başka yönde çalışmalarda nedenlere ve sonuçlara odaklanılarak örgütsel sinizmin hangi koşullarda ortaya çıktığı, ortaya çıkışının farklı durumlarda değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin çalışmalar görülmektedir (Bommer vd., 2005; Bernerth vd., 2007; Wu vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Örgütsel sinizme ilişkin mevcut birçok tanıma rağmen, kavramsallaştırma çalışmaları ile en yaygın tanımlardan, Dean, Brandes ve Dharwadker (1998)'ın "*Sinizm Her Yerde*" ifadesiyle başlayan makalesinde, örgütsel sinizm, "*kişinin örgüte karşı negatif tutumu*" olarak çalıştığı örgüte ilişkin sergilediği, "*bilişsel, duygusal ve davranışsal*" tutum olarak üç alt boyut ile ele almaktadır. Bu boyutlar (Dean vd., 1998; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Mantere ve Martinsuo, 2001; Gündüz, 2014: 59, Ayduğan, 2012: 65):

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç,
- Örgüte yönelik olumsuz bir duygu,
- Bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir.

Türkiye'de örgütsel sinizme yönelik çalışmalar özellikle 2000'li yıllardan sonra hız kazanmış ve örgütsel sinizme ilişkin ölçek uyarlama/geliştirme çalışmaları (Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008) daha sonra kavramın Türkçe literatürüne kuramsal olarak tanıtılması (Özgener vd., 2008; Kutanis ve Dikili, 2010) yapılan çalışmalar arasındadır.

Kavramın literatürde oldukça fazla tanımı bulunmaktadır ancak bu tanımlar kendi içerisinde sonraki dönemlerde tartışmaya yol açacak bazı yapısal sorunlar içermektedir. Ancak bu tanımlar sinizmin temel ögesinin tutumların oluşturduğunu (Polatcan, 2012: 7-8) ve temel ortak noktası, kavramın negatif bir anlama sahip olması

(Özler ve Atalay, 2012: 417) şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde örgütsel sinizme ilişkin tanımlamalar kronolojik sıra ile Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Sinizme İlişkin Yapılan Tanımlamalar**

Yazar	Yıl	Örgütsel Sinizm
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik bilgi, örgütsel faaliyetler, kararlar ve prosedürde içtenliğin samimiyetin ya da iyiliğin inkâr edilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989 1991	Sinizm, insan doğasının özünde bencilliğin ve sahtekârlığın olduğu genel inancı yansıtan, bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm otoriteye ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastell, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, “sadece bir iş tutumu değil, genel anlamda hayata bir bakış açısı” şeklinde ifade edilebilir.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm değişim liderlerinin, beceriksiz, tembel veya her ikisi olduğu inancı ile gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısını kötümserlikle birleştirir.
Andersson	1996	Sinizm; bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal sözleşmeye veya örgütlere karşı güvensizlikle karakterize olumsuz duyguyu ve hayal kırıklığını, hüsranı ileten özel ve genel tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	CAOC, gelecekteki değişim çabalarına karşı başarı olasılığı hakkında değişim liderlerine inanç kaybı, tembel, beceriksiz ve karamsarlık gibi ifadelerle karakterize olacağı anlaşılmıştır.
Dean, Brandes ve Dhatwadkar	1998	Örgütsel sinizm; organizasyonun bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan ve örgüte karşı negatif tutumları, aşağılayıcı ve eleştirel davranışları ifade eder.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, diğer bireylerin motiveleri ile alay etmeyi, muhalif olarak karşı olmayı ve güçlü güvensizlik düzeylerini içeren ahlaki karar almanın hem özel hem de genel boyutu olarak tanımlanabilir.
Johnson ve O’leary-Kelley	2003	Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair hissedilen inançtır.
O’Leary	2003	Sinizm, “adaletsizliğin bir hikâyesidir. Sinizm hikâyeleri gazetelerde yönetim uygulamalarına karşı derin hüsranslar ve hayal kırıklıklarıyla ifade edilir.
O’Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O’Sullivan Postmes	2004	Sinizm psikolojik açıdan çıkış yolu ve kopmanın bir şekli gibi tanımlanır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, karar veya harekete ilişkin başkalarının oluşturduğu ya da ima ettiği güdülere karşı olan inançsızlık durumu olarak tanımlanmıştır.

**Kaynak:** Naus, 2007: 15-24’den uyarlanmıştır.

**Tablo 1. Devam**

<b>Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Örgütsel Sinizm</b>
Urbany	2005	Sinizm, özellikle asıl karar verme sürecinde firmanın değer tablosunun olumlu etkisini reddederek, olumsuz yorum ve düşünceleri yansıtır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütleri ve diğer toplumsal kuruluşların ilkesiz ve sadece kendilerine hizmet olduğuna dair bir inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, çalışılan organizasyondaki değerlerin, güdülerin ve eylemlerin eleştirilmesi sonucu oluşan bir tutumdur.
Naus, Iterson ve Roe	2007	Örgütsel sinizm, iş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara göre örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.
Helvacı ve Çetin	2012	Örgütsel açıdan sinizm, çalışanların örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık, örgüt niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerin gerçek karakterlerini sakladıklarına yönelik inancı ifade etmektedir.

**Kaynak:** Naus, 2007: 15-24'den uyarlanmıştır.

Sinizm literatürünün önemli isimlerden Andersson (1996) ve Dean vd. (1998) tanımları farklı noktalara taşısa da bir noktada hemfikir hale gelmektedirler. Bu anlamda her iki tanımda örgütsel sinizmin davranışsal, bilişsel ve duygusal bileşenlere sahip olduğunu ve yaygın bir bakış açısı odaklı negatif bir tutum olduğu konusunda fikir birliği mevcuttur (Stanley vd., 2005: 430). Bu paralelde James (2005: 7) ifade ettiği üzere örgütsel sinizm kavramı, kişinin olumsuz inanç, duygu ve davranışlarla şekillenen, örgüte yönelik tutumlarla ilişkilidir. Yani çevresel etkenlerle değişikliğe açık halde olan kişisel ve sosyal deneyimlerle bağlantılı olarak açıklanmıştır.

Örgütsel sinizm kişisel kaynaklı eğilimden ziyade (Boyalı, 2011), Sloterdijk 1983'te modern dönem sinizmini, "öğrenilmiş yanlış bilinç" olarak ifade etmiştir. Bu, aydınlanmanın başarılı ve yararsız olarak modernize edilmiş mutsuz bilincin ortaya çıkması şeklinde ortaya konmuştur (Güler, 2014: 35). Şu netlikte değerlendirmek gerekirse, örgütsel sinizm olumsuz düşünceli insanların geliştirdiği tutumlarının dışında, bu davranışların örgütlerde edinilen deneyimler sonunda da görülebilmektedir. İnsanlar sinik olmaya karar vermezler (Brown ve Cregan, 2008: 668). Özgener vd. (2008)'de örgütsel sinizmi, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışları ile birlikte tecrübeleri sonucu çalıştığı organizasyonun



dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimi olarak tanımlamışlar. Buna ek olarak diğer bir tespit ise Mirvis ve Kanter (1991: 61), örgütsel sinizm tanımları çerçevesinde yalnız işgörenlerin değil örgütlerinde sinik olabileceğinin altını çizmişlerdir. Sinik olan örgütleri, “çalışanları ile tek yönlü iletişim kuran, aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamalar yapan, çalışanlarına karşı ikiyüzlü politika izleyen ve sınırlı davranışlar sergileyen yöneticileri destekleyen, bencilce değerleri somutlaştıran örgütler” olarak açıklamışlardır.

İş ahlakı yüksek olan işgören örgütüne katkı sağlamak için daha fazla gayret içerisinde bir eğilimdedir. Bu gayretlerinin karşılığında çalışan itibar ve saygı görme beklentisi içerisinde olacaktır. Nitekim organizasyon tarafından bu yüksek iş ahlakına sahip, fedakâr ve gayretli çalışanların beklentileri karşılanmaz veya tatmin edilmezse, bu durumun kişide oluşturacağı hayal kırıklığı, karamsarlık ve hüsrana, sinizme neden olacaktır (Gül ve Ağıröz, 2011: 36). Çalışanların, yöneticilerine ve mesleklerine karşı genel olumsuz bir tutum içerisinde olması, çalışma davranışlarında olumsuzluk göstergesi olarak tespit edilmiş. Bu anlamda mevcut yapısal bir sorun olan çalışanlara saygı ve itibar gösterilmemesi sinizme yol açacağından dikkatle incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Balıkcıoğlu, 2013: 12).

Örgütsel direnişin göz korkutucu biçimi olarak görülen sinizm, yanlış beklentiler ve yanlış algılar nedeniyle küskün idealistler ortaya çıkarabilir (Senge, 1993). Kişinin, karar vermesinde sonucun cazibesi ve bir sonuca yönelik odaklanmasındaki en önemli faktörler içerisindeki değer, teşvik, fayda beklentisi mevcuttur. Örgütsel performans seviyesi açısından beklentilerin etkisi önemli görülmektedir. İşgörenin ortaya koyduğu örgütsel performans düzeyi ile kazanımları arasında bir ilişki olması sonuç olarak örgüte yönelik beklentileri oluşturmaktadır (Ergen, 2015: 16). Kanter ve Mirvis (1989), bireylerde yüksek beklentilerin oluşması ve karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı sonucunda hüsrana uğranması ve sonuç olarak örgütsel sinizmin oluşacağını belirtmiştir (Anderson, 1996: 1404; Kalağan, 2009: 39). Bunun yanında örgütsel sinizm ile ilgili yürütülen çalışmalara göre örgütlerdeki yanlış yönetim politikaları, örgütlerdeki güven ortamının kaybolması ve iletişimin yetersizliği sinizmin doğmasında neden olmaktadır (Davis ve Gardner, 2004; Dean vd., 1998; Türköz vd., 2013).

Örgütlerde sinik manzaraların ortaya çıkmasında dört ana ögenin etkisi görülmektedir. Bu öğeler şu şekilde açıklanmıştır (Özgener vd., 2008: 55):

- **Gerçekçi olmayan beklentiler:** Kişinin kendisinin veya başka insanların gerçek dışı yüksek beklentiler oluşturmasıdır. Bu durum toplum, kurumlar ve otoriteler ve gelecekte beklenilene kadar genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında engelleme ve yenilgi, duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kişiler başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma hissiyatı ile karşı karşıya gelmektedir. Bu açıdan sinikler, enayi veya bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar.
- **Hayal kırıklığı deneyimi:** Kişinin kendisinin veya başkalarının yaşadığı hayal kırıklığı deneyimi sonucunda ortaya çıkan engelleme ve yenilgi durumudur.
- **Aşağılanma/Küçük görülme:** Aşağılanma duygusu sebebiyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar ve brokerler, sendikalar ve yönetim, medya vs.) yönelik karamsarlıklarını ve hayal kırıklığını da dile getirmektedirler.
- **Kuşkuculuk:** Kuşkuculuk gibi sinizm de şüpheye dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir. Bu kuşku ve ima, bir fikrin, eylemin ve hatta kurumun gerisinde gizli güdülerin var olduğuna işaret eder.

Organizasyon üzerindeki negatif etkileri nedeniyle, işyerinde sinizme yol açan örgütsel faktörlerin başat ideolojilerin, düşünce ve tutum yapılarının bilinmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. İşgörenleri sinik tutumlar geliştirmeye yönelten unsurlarla mücadele etmek amacıyla alınabilecek tedbirler ve uygulanabilecek olan örgütsel düzenlemeler, örgütlerde etkin ve verimli çalışma ortamının sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu örgütsel düzenlemeler şöyle belirtilebilir (Efilti vd., 2008: 281):

- Örgütlerin en önemli değeri çalışanlarıdır,
- İşgörenler hem maddi hem manevi ve hem de sosyo-kültürel açıdan desteklenmelidir,

- İşgörenlerin stres seviyesini düşürmek ve tükenme noktasına gelmelerinin önlenmesi amaçlanmalıdır,
- İşgörenlerin fiziksel ve teknolojik çalışma koşulları geliştirilmelidir,
- Örgütsel esneklik artırılmalıdır,
- İşgörenlere örgütteki değişimler hakkında bilgi vererek, örgütsel iletişimin önemini unutturmamak,
- İşgörenlerin yönetime katılımlarına olanak tanımak,
- İşyerindeki tekdüzeliği azaltmak,
- İşgörenlerin çalışmalarıyla ilgili objektif beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamak.

Efiliti vd. (2008)'e göre örgütsel sinizme neden olan faktörlerin saptanması ve insanların sinik davranışlar sergilemelerinin önüne geçmek için, sağlıklı bir örgütsel çalışma ortamı oluşturulması açısından önem arz etmektedir.

### 1.3. Örgütsel Sinizm Boyutları

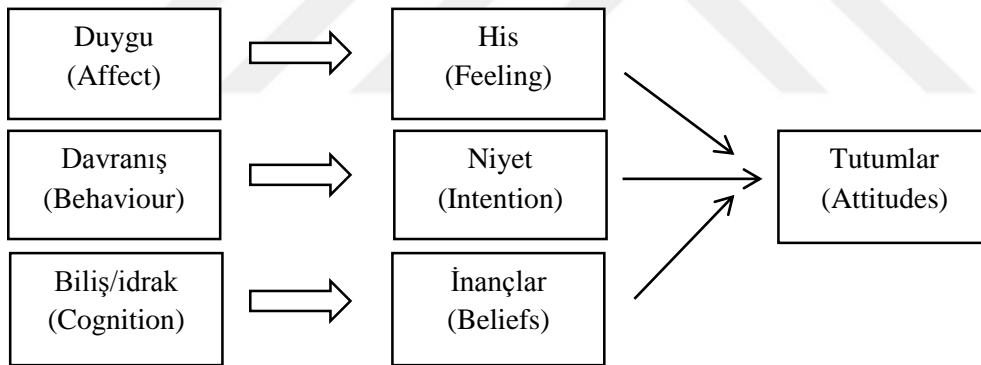
Literatürde en kabul gören tanım olan Dean vd. (1998)'nin “İşgörenlerin örgütlerine duydukları olumsuz *tutumların* doğası nedir?” sorusuna yanıt bulma ile başlayan söz konusu araştırmada, örgütsel sinizm işletmelerde “bir kişinin örgütüne karşı geliştirdiği *bilişsel(inanç)*, *duygusal(duygu)* ve *davranışsal(davranış)* boyutları içeren negatif *tutumu*” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde karşılaşılan tanımlar incelendiğinde; örgütsel sinizmin öncelikle “tutum” olarak ifade edildiği ayrıca “bilişsel, duygusal ve davranışsal” boyutlarının olduğu da görülmektedir.

Bu çerçevede değerlendirmenin oluşması, örgütte meydana gelen olayların büyük bir kısmının farklı şekillerde yorumlanmaya açık olmasıdır. Bu anlamda örgütlerde “gerekçeli” ve “gerekçesiz” örgütsel sinizmi ayırt etmek oldukça zor olabilmektedir. Örneğin, bir işgören, örgütün insanları işten çıkarırken kalpsiz olduğunu ya da olabildiği kadar çok insanı korumak için ilkeli bir karar verdiğini iddia edebilir. Bu temelde sinizmin gerekçeli olup olmadığına karar vermek yoruma açık bir durum olduğundan, sinizmi basit bir şekilde tutumlar çerçevesinde ele almak gerektiği ifade edilmiştir (Dean vd., 1998:347).

Tutum bir nesne, bir kişi veya kişiler (kendimiz dâhil), bir konu, bir fikir veya bir nesne hakkında olumlu (örneğin hoşlanma-like), olumsuz (örneğin hoşlanmama-

dislike) veya ilgilenmeme (nötral olma veya umursamama–neutrality-alooofness) yönündeki değerlendirmelerimiz ve bu değerlendirmelere göre belirli şekilde davranma eğilimimizdir. Bir başka deyişle tutum bireyin bir bilgi veya durum hakkında aldığı zihinsel bir duruşu (pozisyonu) veya bir his veya duyguyu ifade eder (Koç, 2013: 272). Tutum duygu durumlarının süregelenleşmesi olarak tanımlamaktadır (Peterson, 2012). Bu duygu durumları bireyin içinde yaşadığı çevre ve dünya ile başa çıkma yöntemi olarak bireyde yerleştirdiğinde ise artık bir kişilik özelliği halini almış olur (Koç, 2013: 272). Nihai ifade ile tutum, belli bir davranışı beğenme ya da beğenmeme şeklindeki psikolojik yatkınlıktır (Eagly ve Chaiken, 1993: 1 akt. Karacaoğlan, 2014: 17).

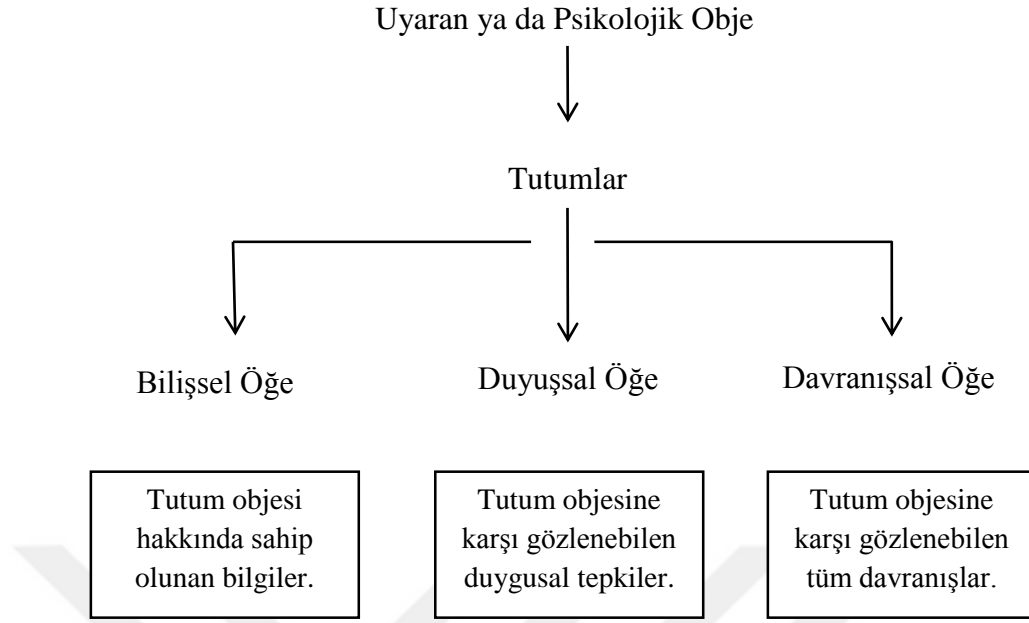
Tutumları oluşturan üç temel alt unsur vardır. Bunlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurlardır (Fishbein, 1967). Solomon’ un tutumlarla ilgili ABC modelinde tutumun üç unsuru Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1: Solomon’un ABC (Affect, Behaviour and Cognition) Tutum Modeli**

**Kaynak:** Koç, 2013: 278

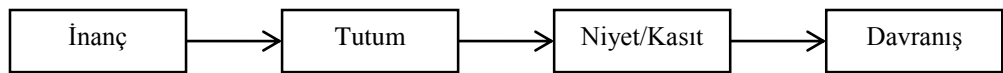
Tutum, yararlı-zararlı, hoş–nahoş, sevimli-sevimsiz, iyi-kötü gibi nitelik boyutlarında irdelenen psikolojik objelerin özet bir değerlendirmesini temsil ettiği şeklinde genel bir görüş birliği vardır (Ajzen, 2001: 28). Dolayısıyla tutum, “bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimidir (Kâğıtçıbaşı, 1999: 102).



### Şekil 2: Tutum Objesi - Tutum Öğeleri

**Kaynak:** Kâğıtçıbaşı, 1999: 105

Bir tutum olarak örgütsel sinizmin kavramsallaştırılması, tutumlar için geçerli olan kuralların ayrıca örgütsel sinizm içinde geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Söz konusu kuralların biri, tutumun; inançla başlayan ve muhtemel olarak da davranışla son bulan düşünce-davranış sürecinin bir parçası olması şeklindedir (Delken, 2004: 11).



### Şekil 3: Düşünce Davranış Süreci

**Kaynak:** Kalağan, 2009: 46

Tutumların oluşumunda etkili olan duygusal, zihinsel ve davranışsal öğelerin her biri eşit miktarda etkiye sahiptir. Tutumun eğiliminde bazen bu unsurlardan biri ya da ikisi diğerine göre baskın rolde olabilirler. Bu anlamda bir tutumun oluşmasında bu üç öğenin bir arada olması her zaman gerekmemektedir (Kalağan, 2009: 79). Köklü (1995) ifade ettiği gibi tutumların bilişsel öğeleri ile davranış sistemleri arasında nasıl

bir ilişki kurulacağına açık olmadığı ve bilişsel sistemden duyuşsal sisteme geçiş olacağı konusunda her ne kadar deliller varsa da bunu mümkün kılan durumların henüz kesin bir netliğinin olmadığını belirtmektedir.

### **1.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut**

Tutumun olay örgüsünü oluşturan kişi, durum, olay veya nesneyle bağlantılı olarak mevcut her tür bilgi, deneyim, inanç ve düşünceyi kapsayan zihinsel ya da bilişsel öge (cognitive component) tutumun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (İnceoğlu, 2010: 24). Bilişsel öge tutumların fikir, bilgi ve inançlardan oluşan rasyonel ögesidir ve anlama, değerlendirme, planlama, karar verme ve düşünme ile ilişkilidir (Koç, 2013: 279). Bir diğer ifade ile bilişsel kelimesi bilmeyi içeren ve bu anlamda, bir tutumun bilişsel ögesi, inançlara ve bilgiye dayanmaktadır. Tutumlar içerdikleri bilgi ve inanç derecesine göre farklılıklar arz etmektedir. Fishbein ve Ajzen (1975)' e göre insanlar üç şekilde inanç oluşturur. Bu inançlar tasvirsel (descriptive), bilgilendirici/bilgisel (informational) ve çıkarımsal (inferential) inançlardır (Koç, 2013: 279).

Örgütsel sinizm ilk boyutu ve örgütün dürüstlükten ve hakkaniyetten eksik olduğuna dair inancı ifade etmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğünde, dürüstlük kavramını “ahlaki ilkenin sağlamlığı, özellikle dürüstlük ve gerçekle ilgili bozulmamış erdemin karakteri; doğruluk, dürüstlük, içtenlik” olarak tanımlandığı bulunabilir. Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütlerinde bilişsel anlamda sinik tutuma sahip bireylerin belirlenen şu inançlara sahip oldukları görülmektedir (Dean vd., 1998: 345-346; Brandes, 1997: 30):

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden (adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi) yoksundur,
- Örgütlerin hazırladığı resmi beyanlar (tebliğ) çalışanlar tarafından ciddiye alınmaz,
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güven vermeyen nitelikte ya da durumdadır,

Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece çalışanlar çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir.

### 1.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Duyuşsal öge, bilişsel ögenin aksine tarafsız bir bilgiden ziyade, olumlu ve olumsuz bir his ve duygu barındırır. Duygusal sistem büyük ölçüde reaktiftir ve insanlar duygusal tepkiler üzerinde çok az bir kontrole sahiptirler (Koç, 2013: 282). Tutuma, sürdürülebilir, itici ve şekillendirici olan yönü bu boyut sağlamaktadır (Ayduğan, 2012: 81). Bu noktada bilinmesi gereken önemli bir husus ise duygusal öge diğer iki öge ile varlık kazanır. Bu yaklaşım kişinin deneyimleri (önceki deneyimleri ile ilişkili herhangi bir tutum sergilemesine negatif ya da pozitif duygular içerisinde olması tecrübe), bilgi birikimi sebebiyle zihinsel öge duygusal ögenin gelişmesinde önemli bir faktördür (İnceoğlu, 2010: 21). Buna ek olarak tutumlar irdelendiğinde duygusal öğelerin, içerik olarak bilişsel öğelere göre daha basit algılansa da, duygusal ögesi güçlü olan tutumların değişmesinin de o derece zor olabileceği ifade edilmiştir (Ayduğan, 2012: 82).

Açıklanan düzlemde tutum nesnesini inançlar yanı sıra duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Sinizm, organizasyon hakkında serinkanlı bir yargı değildir ki güçlü duygusal tepkiler içerebilir. Sinik tutumun duygusal bileşenini kavramsallaştırmada esas itibari ile Izard'ın (1977) çalışmalarına atıf yapılarak hafif ve güçlü olarak dokuz temel duygu; ilgi-heyecan, neşe-zevk, şaşkınlık-sürpriz, ıstırap-acı, öfke-kızgınlık, tikslenme-nefret, küçümseme-hor görme, korku-terör, utandırma-rezil etmek gibi birkaç duygu ile oluşabileceği kabul edilmiştir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu bu duygularla çeşitli şekillerde meydana gelmektedir. Sinikler örgütlerine karşı hor görme ve kızgınlık duyabilir. Kurumlarını düşündükleri zaman sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç hissedebilirler. Bu anlamda sinizm olumsuz duygular ile ilişkili, ironik ama sinikler, örgütlerini kendi standartlarına göre değerlendirip eksik buldukları hususlarda, kendilerinin örgüte karşı daha üstün olduklarını hissetmelerinden bazen gizil bir haz bile duymaktadırlar. Dolayısıyla sinik kişilerin örgütleri hakkında birtakım *inanç* oluşumu yanı sıra bu inançlarla ilgili bazı duygular da yaşadıkları görülmektedir (Dean vd., 1998: 346).

### 1.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut

Davranışsal öge, kişilerin tutum konusuna ilişkin eğilimini ele alır. Davranışsal eğilimleri sözler veya eylemler ile görülmektedir. Bunlar kişilerin alışkanlıkları, normları ve söz konusu tutum nesnesi ile doğrudan ilişkili olmayan tutumların etkisi altındadır. Buradan hareketle davranışsal ögeden bahsederken iki tür davranıştan söz etmek ve birbirinden ayırmak gerekir. Bunlardan biri duygusal davranışlar ve diğeri ise kuralsal (normatif) davranışlardır. Duygusal davranış, tutum konusunun negatif ve pozitif temelli bir durum ile ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Tutuma ilişkin yaklaşma, karşı koyma ve kaçınma şeklinde üç tip davranışından da bahsedilmektedir. Normatif davranış ise “Doğru davranış nedir?” şeklinde inançlarla ilişkili ve kaynağında akla ve mantığa dayalı öngörüler ve yargıların yer aldığı şekilde açıklanmaktadır (İnceoğlu, 2010: 25-26).

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutu, örgüte ilişkin olumsuz ve aşağılayıcı/kötüleyici davranış gösterme eğilimi şeklinde açıklamışlardır. Literatürdeki genel kanı sinik tutumlar spesifik davranışlardan ziyade belli davranış türlerine yönelik eğilimleri içermektedir. Sinik tutumları olan kişilerin en belirgin davranışsal eğilimi örgüte karşı yapılan güçlü eleştirilerdir. Bu eleştiriler çok çeşitli biçimlerde olabilir lakin doğrudan bu davranışların çoğu, örgütün doğruluk, dürüstlük ve samimiyet unsurlara yönelik eksik olduğuna dair belirgin ifadelerdir. Çalışanlar sinik davranışları ifade etmek için mizah ve özellikle sarkastik (iğneleyici) mizah kullanabilmektedirler. Örgütün dürüstlükten eksik olduğunu varsayan örgütsel olayların yorumlanması da örgütsel sinikleri karakterize eden bir davranış eğilimi olabilmektedir. Örneğin, örgütün çevre sorunlarıyla ilgilenmesinin tek sebebinin iyi bir kamuoyu oluşturmaktır. Örgütsel sinikler, örgütün gelecekteki eylem planına karşı kötümser tahminlerde bulunma eğiliminde olabilmektedir. Örneğin, örgütsel sinikler, bir kaliteyi artırma girişiminin pahalı olmaya başladığı an kısa sürede terkedilmesini öngörü olarak söyleyebilirler. Sonuç olarak, uzun süredir bilinen sinikler güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, sırtımları, anlamlı bakışları, alaycı mizah gibi unsurları vasıtasıyla sözlü olmayan davranışlar ile de sinik davranışları iletilebilir.

Dean vd. (1998)'in ortaya koyduğu, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak belirlenen örgütsel sinizmin alt faktörleri temel dayanak olarak ele alınmıştır. Bu



bağlamda araştırmanın bundan sonraki aşamasında örgütsel sinizm ile kuramsal temelleri ilişkisine yer verilecek olup bu temelde irdelenerek konunun daha kapsamlı ve anlaşılması anlamında önem arz etmektedir.

#### **1.4. Örgütsel Sinizm Kuramları**

Örgütsel yönetim sürecinde sinizm kavramının farkındalığını ortaya koyabilmek için beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme ile ilişkilendirilen örgütsel sinizm kurmalarını incelemek yerinde olacaktır.

##### **1.4.1. Beklenti Kuramı**

Victor Harold Vroom 1964 yılında, Edward Tolman 1932 ve Kurt Lewin 1938’de ortaya koydukları Beklenti Kuramını geliştirmiş ve işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarına adapte etmeye çalışmış olduğu bu teoriye VIE Kuramı (Valence, Instrumentality, Expectancy) da denilmektedir (Dikili, 2012: 9).

Vroom’a göre, insanın iki amaçtan birini tercih etmesi, birini ötekine yeğlemesi ya da ikisini de istememesi durumu için çeşitli yazarlar, çeşitli terimler ortaya koymuşlardır. Vroom ise iki ya da daha çok amaca yönelik duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi gösteren bu kavram için ‘valence’ terimini kullanmıştır. Belirtmek gerekir ki Vroom, değer ile valence terimlerini birbirinden ayırmakta ve valence’sın, bir amacın beklenen değeriyle ilgili bir kavram olduğunu belirtmektedir. Nitekim bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayacağını ifade etmiştir. Vroom, güdü terimini geniş çerçevede kullanmıştır. Güdünün, tek bir amacı değil bir amaç topluluğunu ihtiva eden terim olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda Vroom beklentiye *belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç* olarak tanımlamaktadır. Burada bahsedilen geçicilik mevcut inançların sürdürülebilir olmadığı değişebileceği anlamına gelmektedir. Görülmekte olduğu gibi bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. Beklenti sıfırdan + 1' e kadar farklı değerler alır. Sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok demektir. + 1 durumundaysa bir eylemin belli bir sonuç doğuracağını kesin olduğu iddia edilmiştir. Burada söz edilen olasılık öznel bir olasılık olmakla birlikte o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır. Örneğin, bir çalışan işinde üstün başarı elde etmek isteyebilir lakin çalışmanın onu başarıya

ulaştırması için yeterli olmadığına inanırsa başarıya ulaşma gücü olmayacaktır ve bu güç eksi (-) değerinde olabilir. Bu noktada amaçtan kaçınma kaçınılmaz olabilecektir (Onaran, 1981: 73).

Vroom tarafından kavramsallaştırılan beklenti teorisi bireylerin; beklenti, araç ve değerlikten oluşan üç bileşenin çarpımsal fonksiyonu sonucu motive olduğu şeklinde ileri sürülmüştür. Bu genel beklenti kuramı, tutum ve davranışların önemini ifade etmek amacıyla çevresel faktörleri göz önüne alarak işgören sinizminin doğasını ve gelişmesini açıklamak üzere kullanılmıştır. Ayrıca, örgütsel değişim sinizmini inceleyen akademisyenler sinik tutumların, örgütün geleceğe ilişkin tutumuna kısmen negatif beklentileri içeren bir durum olduğu söylemiştir. Bu paralelde beklenti kuramı ile ilişkisini olduğunu açıklamışlardır (James, 2005: 11). Robbins (2000), beklenti kuramını, kişisel çıkarıcılık (bencillik) ile açıklamaktadır. Beklenti kuramı ve örgütsel sinizm ilişkin bir diğer ilişki ise örgütsel değişime yönelik tüm gayretlerin örgütte gelecek için olumlu bir sonuç doğurmayacağı inancının ileri sürülmesidir (Brandes, 1997: 17; Brandes vd., 1999: 7).

#### **1.4.2. Atfetme Kuramı**

Atfetme teorisi yönetim ve eğitim bilimleri alanında temel unsur olan bireylerin davranışlarını daha iyi anlayabilmek açısından uzun süredir önem arz eden bir yaklaşımdır (Kızgın ve Dalgın, 2012: 62). Heider'in çalışmalarını temel alan Weiner, Atfetme Teorisini geliştirmiştir. Weiner'a göre atfetme, bireyin başarı veya başarısızlığının sebeplerini birtakım faktörlere bağlamasıdır (Chen vd., 2009: 181). Weiner'in Atfetme Teorisinin temel odağı bireyin başarısının sebeplerini nasıl algıladığı ve bu algıların geçerli davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir (Karacaoğlan, 2014: 21).

Örgütsel sinizmde atfetme kuramının izdüşümü, işgörenin belirli olaylar ve bu olayların sonuçları arasındaki nedensellik değerlendirmesini anlayabilmek için kullanılmaktadır (James, 2005: 11). Diğer bir ifade ile nedensellik yükleme (atfetme) insanların kendilerinin ya da diğer bireylerin davranışlarının gizil nedenlerini anlama isteği doğrultusunda bir süreçtir. Anlama dürtüsü ya da yaşantılara anlam yükleme insanları güdüleyen önemli bir güçtür. Bu süreç insanların şahsi ya da şahsi olmayan davranışları anlama, değerlendirme ve yorumlama açısından önem arz eden bir yere

sahiptir. Heider'e göre bu teori, kişilerin çeşitli davranış sonuçlarına nasıl ulaşıldığı konusunda genel anlamda sebep ifade etmek için sistematik olarak değerlendirme yapmaktır. İnsanların sebeplere yaptığı çıkarımlar, ileride oluşacak davranışları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu anlamda nedenler ile ilgili yapılan çıkarımların (yüklemelerin) davranışlarımızı yönlendirmesi atfetme teorisinin en önemli noktasını teşkil etmektedir. Atfetme neden-sonuç ilişkisinin çıkardığı analitik bir süreçtir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 62-63).

Weiner'in sosyal güdülenme kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki, açıklanmaya ve özellikle örgütsel sinizmin durumsal tarafına değinilmeye çalışılmış. Weiner insanların olumsuz vakalardan sonra olayı algılamaya yönelik nedensel atıflar yapabileceklerini söylemiştir. Bu atıflar da öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanabileceği söylerken aynı zamanda bu duyguların, toplum yanlısı veya antisosial davranışlar ile sonuçlanacağını göstermiş. Bu teoride, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemen görüştür. Kişi, örgütü suçlamaz ise örgüte karşı sinik tutum sergilemeyecektir (Kalağan, 2009: 51).

#### **1.4.3. Tutum Kuramı**

Bu kuram hakkındaki genel bilgiler örgütsel sinizm boyutları bölümde verildiğinden, tekrara yer vermemek adına burada ayrıntılı tartışma konusu yapılmamıştır. Ancak örgütsel sinizm kuramsal temelleri bakımından belirtilmesi gereken bir hususta tutumlar üzerine kapsamlı bir araştırma geçmişi bulunmasına rağmen, üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Ancak çoğu teorisyenin üzerinde anlaştıkları unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar (James, 2005: 11):

- Değerlendirmenin, tutumun merkezinin muhtemel baskın yönünü teşkil ettiği,
- Tutumun bellekte temsil edildiği,
- Tutumların duygusal, bilişsel, davranışsal öncülleri tutumların duyusal, bilişsel, davranışsal sonuçları gibi ayırt edilebilir nitelikte olduğudur.

Tutumların duyusal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri, örgütsel sinizm kavramı hakkındaki araştırmalarda en başından beri etkili olmuştur. Bu anlamda en son araştırmacılar tüm davranışları mutlaka duyusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlere sahip olduğunu varsayımlarıyla tutumlarla bağıntılı olarak bu etkiyi gördüklerini ifade

etmişler. Örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutumlar, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak belirli düzeyde bazı tepkileri içerir. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutum olarak ele almaktadır. Bu kuramın, genel örgütsel sinizmi anlamak ve bir teorik çerçeve oluşturmak için yardımcı önemli bir eser olduğu kabul edilmektedir (James, 2005: 12-13). Bu anlamda ele alınan bu boyutlar örgütsel sinizm alt boyutları başlığı altında açıklanmıştır.

#### **1.4.4. Sosyal Değişim**

Kuramın gelişimi noktasında katkı sağlamış ilk araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların araştırmalarını kapsamaktadır. Sosyal davranışı Homans bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı ortaya koymuştur. Blau 1964 yılında ise mübadele süreci altında sosyal mübadele kuramını sosyal ilişki kavramını tanımlamada ilk kez kullanmıştır. Thibaut ve Kelley de bu kurama anlamlı derecede katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Onlara göre de kişiler, diğerleri ile (kişiler, gruplar ya da örgütler) istedikleri sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar. Bunun yanında Emerson (1962)'un teoriye olan katkısı ise mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığının etkileri konusunda yapmıştır. Güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem arz ettiği ileri sürmüştür (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Blau (1964) tarafından geliştirilmiş olan sosyal değişim teorisinin temelinde hayatta kalabilmek için insanların ilişkilerinin gerekli ve bireylerin gereksinimlerini karşılamak üzere devamlı birbirleriyle iletişimde olmasının temel gerekliliğini vurgulanmıştır (Mimaroglu, 2008: 33). Bu anlamda Blau sosyal değişimin gelecekteki ilişkileri açıkladığını söylemektedir. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişim de geleceğe ilişkin birtakım kazanımlar noktasında beklentiler oluşturmaktadır. Lakin sosyal değişimde bu kazancın niteliği belirtilmemiştir. Sosyal değişim para ile ifade edilebilecek nicel bir durum yoktur (Homans, 1961: 34). Blau (1964)'nun sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayımı ödül verilip karşılıklı güven ve sevgiyi

sağlamaya yönelik eylemdir. Yani elde edilecek kazanç, karşılıklı desteğin, arkadaşlığın ve dostluğun sembolize halidir (Karacaoğlan, 2014: 23).

#### **1.4.5. Duygusal Olaylar**

Örgütlerde sinizmin oluşmasına ilişkin temel teorik yaklaşımlar biride duygusal olaylar teorisidir. Bu teori, işte meydana gelen olayların iş tutumlarına hatta duygusal ağır durumlara (hayal kırıklığı vb.) yol açtığı ve etkilediğini düşündürmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Duygusal Olaylar Teorisi, duyguların ve modların birey davranışları üzerinde etkisini açıklamaktadır. Weiss ve Crapanza tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. Kurama göre kişilerin geçmişte etkilendikleri ve yaşamış olabildikleri duygusal tecrübeler bugünkü örgütsel davranışları etkileyebilmektedir. Nitekim kuram geçmişte yaşanmış duygusal olaylarla ilgili, etkili değildir. Gün içerisinde yaşanmış bir durumun ya da olayın kişinin davranışsal olarak gününün geri kalanını etkilediği söylenmektedir (Wejss ve Crapanzano, 1996: 45). Bu kapsamda kuram, örgütsel davranış araştırmacılarının dikkatlerini zihni değerlendirmelere ve deneyimlere yönlendirdiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla bireylerin örgütsel davranışlarının arkasında kişisel ve çevresel özelliklere ek duygusal olaylarda ele alınmaktadır. Kişilerin geçmişte yaşadığı farklı nitelikteki (olumlu ya da olumsuz) deneyimler bugünkü iş hayatında duygusal bazı tepkilere yol açabilmektedir. Yanı sıra olaylar bireylerin tutumlarını ve davranışları bir şekilde etkilemektedir ve bireyin organizasyonu adaletli veya adaletsiz şeklinde algılamasında veya iş tatmini noktasında gün içerisindeki ya da geçmişteki yaşadığı duygusal olayların da etkisi olduğu anlaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2004: 184).

#### **1.4.6. Sosyal Güdülenme**

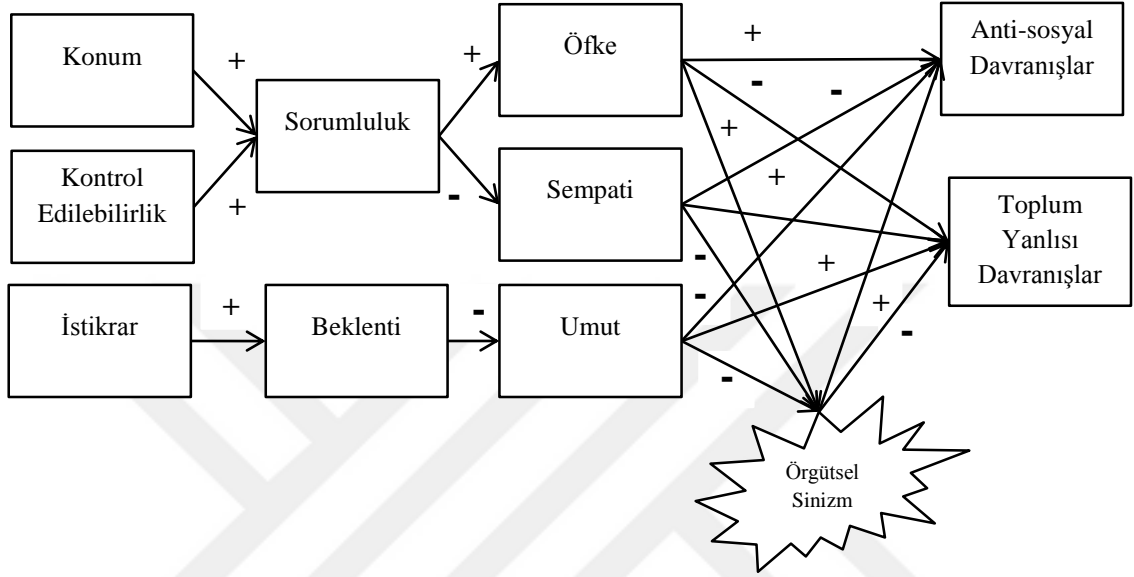
Weiner'in bu teorisine göre, ilk önce gerçekleşmiş bir olayın ardından nedenleri araştırılmakta ve olayın nedensel boyutlarda değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Sonrasında, değerlendirmeye dayanarak, olay için sorumluluk kararları alınmakta ve gelecekte muhtemel aynı olaylara yönelik beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentiler, daha sonra gerçekleşecek olan davranışları etkileyecek olan belirli duygulara neden olmaktadır. Weiner'e göre geleceğe dönük olaylarda nasıl bir davranış sergilenmesi ve tahmin edilmesini

belirlemeye ilişkin nedensel atfetmeler yapılmalı ve olayların tahmin ve kontrol edilebilir olduğunu bu nedenle nedensel atıfların amaçlara ulaşmada önemli olduğunu vurgulamaktadır. Weiner sosyal güdülenme kuramında belirlenen üç ana faktör şöyledir (Eaton, 2000: 13-14):

- **Konum:** Herhangi bir olayın nedeninin içsel ya da dışsal faktörlere bağlılığının araştırılması durumunu ifade eder. Örneğin, bir işveren/işgören bağlamında yaşanan olumsuz bir sonucun (işten çıkarılma gibi), işgören organizasyon içinde (içsel) veya dışında (dışsal) faktörlere bağlı olup olmadığını değerlendirecektir. Bu anlamda içsel konumda, çalışan, örgütte gerçekleşen olumsuz bir olayın örgütün kâr maksimizasyonu için gerçekleştirildiğini nitelendirebilirken, dışsal konumda örgütün dışında kaynaklanan kötü ekonomik koşullardan dolayı mali zorluklar yaşandığından işten çıkarılma oldu şeklinde nitelendirebilir.
- **Kontrol Edilebilirlik:** İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyutla ilişkilendirilen kontrol edilebilirlik; gerçekleşen bir olayın, olay aktörünün irade ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığını belirtir. İçsel kontrol edilebilirlik faktörleri; örgüt çalışanlarının kârlık nedeniyle işten çıkarıldığını algılaması ve sert olmayan önlemler alınabileceğine inanması; dışsal kontrol edilemeyen faktörlerse ise işgörenlerin, ekonomik koşullardan ortaya çıkan finansal zorluklar çerçevesinde işten çıkarılmaktan başka bir seçeneğin olmadığını algılaması ile ilişkilidir.
- **İstikrar:** Bir olayın tekrür etmesi olasılığını ifade etmektedir. Yani işgören, işten çıkarılmayı, örgüt tarafından kâr oranlarını artırmak üzere bir düşünce şeklinde algılasa; bu durum, örgütün istediği zaman çok para kazanmak için yapacağı olası durumu işgören tarafından algılanmasını sağlayacaktır. Şayet işgören, işten çıkarmaları ekonomik unsurlara yönelik bir strateji gelişimi olarak inanırsa; bu ekonomikselsel durumu makul bir şekilde geliştirmek için beklenebilir.

Eaton (2000: 14-20) çalışmasında Weiner'in sosyal güdülenme kuramı çerçevesinde Şekil 4'te gösterilen modeli oluşturmuştur. Model'e göre kontrol edilebilirlik ve konum arasında bazı ilişkilerin olduğu belirtmiştir. Kontrol edilebilirlik ve konum boyutları temelinde sorumluluk değerlendirmeleri (kararları), olumlu

duygulara (sempati gibi) veya olumsuz duygulara (öfke gibi) sebep olmaktadır. Örneğin örgüt işten çıkarmalardan sorumlu bulunursa, işgörenin örgüte karşı öfke duyması; sorumlu tutulmaz ise, sempatinin görülmesi olası bir durumdur. İstikrar boyutu ise, gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentilerin gelişmesine neden olmaktadır. Beklentiler de umut ya da umutsuzluğa yol açmaktadır.



**Şekil 4: Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli**

**Kaynak:** Eaton, 2000: 20

Eaton'nın geliştirdiği bu model örgütsel sinizm için bir başlangıç olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizmin daha sonra ortaya çıktığında kişi duygusal olarak tepkisini koyduktan sonra duruma dair sorumluluk sahibi olan kişi veya örgüte toplum yanlısı davranışlar ya da anti-sosyal davranışlar gösterecektir. İşten çıkarmalar karşısında çalışan öfkeliyse örgüte sözlü kötüllemeler, sabotajlar, örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve anti-sosyal davranışlar sergileme görülebilir. Modele göre, örgütsel sinizm, çalışanın olumsuz bir olaydan sonra örgüte karşı hissettiği duygular ile çalışanın aynı olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzene sokmaktadır. Bu hedefte çalışanın örgüte karşı anti-sosyal davranışlarda bulunması tam anlamıyla çalışanın öfkesinden kaynaklı değil, öfkesi ile tetiklenen çalışan sinizmi de bu noktada etkili olmaktadır.

## 1.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizmin meydana gelmesinde etkili dolaylı ve dolaysız unsurlar yer almaktadır. Söz konusu unsurlar; karşılanmamış beklentiler, tutulmamış sözler, uygun olmayan kurumsal eylemler, düşük örgütsel performans, örgüt içindeki adaletsizlik algısı, çalışanların adanmışlık düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel değişim çabaları, yönetimin çalışanlara göre nispeten yüksek seviyede maaş alması (Andersson ve Bateman, 1997; Ferres ve Connel, 2004; James ve Baker, 2008: 1; Lucyzvyek, 2007: 42; Sağır ve Oğuz, 2012: 1095; Altınöz vd., 2010: 381) ya da örgütsel faktörler ve bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim düzeyi (Delken, 2004: 25; Erdost vd., 2007: 522; Fero, 2005: 36; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1253; Lobnikar ve Pagon, 2004: 7; Mirvis ve Kanter, 1991: 56) gibi unsurlar örgütsel sinizmin oluşmasında etki eden unsurlar olduğu söylenmektedir.

Örgütsel sinizm ile ilişkili olup olmadığına yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmekte olup söz konusu çalışmalarda ise genellikle örgütsel sinizm ile bireysel değişkenler arasında çok fazla ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Örgütsel sinizm kavramının köken ve kapsamı gereği işgörenleri sinik tutum sergilemesinde etkili unsur kişisel nedenlerden çok örgütsel nedenleri olduğunu belirtilmektedir. Ancak literatürde örgütsel sinizm ile bireysel değişkenlerin tek tek anlamlı farklılıklar gösterdiği ilgili çalışmalar da yer almaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Ayduğan, 2011). Bu yansımalar neticesinde literatürde sunulan bilgiler doğrultusunda, bu çalışmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler genel kabul gördüğü şekliyle kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana grupta ele alınmıştır.

### 1.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan çeşitli kişisel sebepler bulunmaktadır. Bunlara şu şekilde açıklık getirilmiştir;

**Cinsiyet:** Kadın ve erkeğin işlerine yönelik aynı tepkiler verdiklerine dikkat çeken araştırmaların olmasının yanında çoğunlukla farklı iş tutumları gösterdikleri gibi yaygın görüşler de vardır (Çakır, 2001: 108). Cinsiyet-rol sosyalleşmesinde belirtilen



farklılıklar, erkek ve kadın çalışanların iş koşulları ve hayatını farklı değerlendirdiklerini ve farklı beklentileri olduklarını göstermektedir. Kadınların iş hayatına bakış açıları ilişki odaklı iken erkeklerin başarı odaklı olduğu görülmektedir (Lambert, 1991: 342). Araştırmalar cinsiyet değişkeninin, işgörenin örgütsel sinizm tutumlarını anlamlı düzeyde etkileyen bir faktör olarak ifade etmemiştir (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005: 743; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Efili vd., 2008: 11; Erdost vd., 2007: 522; Fero, 2005: 34; James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302).

**Medeni Durum:** Evli işgörenler, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini risk almak istememektedirler. Yapılan çeşitli araştırmalar, evli olan veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördükleri ve evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığını ileri sürmüştür. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları ifa edilmiştir. Zira evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bundan dolayı riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri kaçınılmaz olabilmektedir (Karacaoğlan, 2014: 32).

**Yaş:** Kişilerin işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentileri içinde buldukları yaş etkileyebilmektedir. İş hayatının başlangıcında olan kişi, ilk kez iş aramanın ve işe hayatına atılma sıkıntılarını yaşamakta dolayısıyla eğitim durumuna ve donanımına eşit bir işte çalışma isteği yüksek düzeyde olabilmektedir. Bu paralelde genç bireyler için kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri, bireyler arası ilişkilerin olumlu düzeyde olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı ifade edilebilir (Çakır, 2001: 107).

Orta yaş düzeyinde ki işgörenler ise çalışma ortamını tanımış ve işe belli oranlarda alışmış kişiler olarak söylenebilir. Genç çalışanlara göre işlerine yönelik doyumunu anlamaları daha basit hale gelmiştir. Orta yaş işgörenleri farklı iş ortamlarında bulunmuş olma ihtimalleri yüksek olduğundan eski işleri ile kıyaslama imkânlarını doğurmaktadır. Yanı sıra bazı orta yaşlı kimselerin kökleşmiş çalışma tutumları olduğundan ve farklı iş deneyimlerini yaşama imkânları azalması sebebiyle mevcut

örgütlerine karşı daha da iyimser psikolojik iklim algıları içerisinde olmalarını sağlayacaktır. Son olarak yaşlı çalışanlar da ise oluşabilecek değişimlere yönelik daha fazla direnç gösterdikleri söylenmektedir. Gelişen teknoloji ve araçlarını kullanmaya daha az istekli oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca stresli, sağlıksız ve hırslı ortamlara dayanma güçleri yoktur (Boyalı, 2011: 55).

**Eğitim Durumu:** Çalışma yaşamına bakışı, çalışma hayatından beklentileri etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışma yaşamına yüklenen beklenti ve anlamlar farklı yansımalar oluşturmaktadır (Çakır, 2001: 111).

**Gelir/Ücret:** Ücret konusundaki tüm tanımlar çerçevesinde genel olarak ücret için “*belirli bir zaman diliminde yapılan işlerin karşılığında, o işi yapan kişiye ödenen paradır*” şeklinde tanımlanmıştır (Aldemir, 2001: 354). Bu anlamda insanların bir iş yerinde çalışma motivasyonlarının en önemli nedeni de emekleri karşılığında alacakları ücret ve ekstra ödemelerdir. Ücret, insanların hem kendileri hem de ailelerinin temel ihtiyaçlarının karşılanması bakımında bir araç olmasının yanında, insanların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması açısından gerekli bir faktördür (Yılmazer, 2013: 185).

**Hiyerarşi:** Mevki (konum), yetki ve rütbelerin önemlerine göre sıralandığı bir ast-üst düzenidir. Hukuksal bakımdan, aynı örgüte bağlı kişiler arasında, yukarıdan aşağıya bir denetim olanağı veren ve böylece, ast'ı üst'e bağlayan ilişki biçimidir. Kısacası, basamaklı bir örgütleniş biçimidir. Hiyerarşiye karar vermenin merkezileşmesi olarak bakabiliriz. Bu bakımdan hiyerarşi, sorumlulukları tayin edebilme, denetim ve eşgüdüm sağlayabilme gerekliliğinin sonucudur (Varol, 1993: 76).

**Hizmet Süresi:** Literatürde örgütsel psikoloji açısından, işgörenin resmi olarak örgütte istihdam süresini göstermektedir (Ucho, 2012: 380). Kişiler çalışma süreleri arttıkça örgütten elde edecekleri kazançlarının da artacağını düşünürler.

### 1.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizme ilişkilendirilen kişisel faktörler dışında bu alanda yapılan çalışmaların çoğunluğu örgütsel adaletsizliği, örgütsel politikayı ve psikolojik sözleşme ihlalini örgütsel sinizmin başlıca kaynağı olarak görülmüştür (Bashir vd.,

2011: 884). Örgütsel sinizmi etkileyen kişisel faktörler yanında örgütsel faktörlerin de etkisinin örgütlerin nitelik ve özelliklerine göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Bu anlamda psikolojik sözleşme ihlalleri, iletişimsizlik ve örgütsel adalet bu bölümde yer verilmiştir.

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet sinizm de etkili önemi bir unsur olarak, kişilerin arasındaki ilişkilerinde dürüstlük, etik, nezaket ve saygı gibi noktalarda çalışanların algılarında önemli faktördür. Bommer vd. (2005) ile James (2005) araştırmalarında çalışanların örgütlerine dair adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının yükseldiği tespit edilmiştir. Yerli literatürde Kutanis ve Çetinel (2010) örgütsel adaletsizlik algısı ile sinizm ilişkisini irdelemek amacıyla bir devlet üniversitesinde görev yapan 20 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda adaletsizlik algısının örgütsel sinizmi ortaya çıkardığı tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 76). Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005: 150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

**Psikolojik Sözleşme İhlalleri:** Rousseau'un işgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşme kavramı üzerinde birçok çalışması olup, yazılı olmayan koşul ve beklentilere ilişkin hem çalışanın hem de işverenin inançları, şeklinde tanımlamaktadır. Kavramın isim babası Levinson ve diğerleri tarafından ise psikolojik sözleşme; *örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşme*, şeklinde tanımlanmakta ve bireyin bir diğer bireye sözsüz kabulüne dayanan işveren ile işgören arasındaki karşılıklı, üstü kapalı beklentiler olarak ta ifade edilmektedir (Mimaroğlu, 2008: 50).

Sözleşmeler, anlam olarak bireyin gelecekteki davranışlarını yönlendiren sözler dizisi ve iş ilişkileri için olmazsa olmaz temellerdir. Taraflar ya da bireyler arasında bu tür sözleşmelerin olmaması durumunda, hiçbir taraf diğeri için katkıda bulunmak konusunda istekli olmayacak ve doğal olarak ilişkiler de sağlıklı olmayacaktır. Taraflar arasında verilen bu sözler kendi içinde bir sözleşme oluşturmamakta ancak; birbirlerine yönelik yükümlülükleri sözleşmeyi oluşturmaktadır. Bireylerin örgüt için daha fazla çalışması, eğitim imkânları tanınmaları ya da çalışanların terfi etmeleri bu yükümlülüklerin yerine getirilmesine örnektir (Robinson ve Rousseau, 1994). Morrinson ve Robinson (1997) daha sonraki çalışmalarında da psikolojik sözleşmelerin işgörenlerin organizasyonun kendilerine vermekle yükümlü olduğuna bilişsel olarak inandıkları konular olduğuna vurgu yapmaktadırlar.

Psikolojik sözleşme, işgören ve işveren kurum vb. arasındaki karşılıklılık temelinde dinamik ve yazılı olmayan bir takım beklentiler şeklinde tanımlanabilir. Psikolojik sözleşme, işverenin bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş gibi beklentileri çalışandan beklemesi iken çalışanın da işindeki değerlendirilme ve kendisine, bilgi birikimini, kabiliyetlerini ve sorumluluklarını geliştirebilme noktasında olanakların sağlanıp sağlanmadığı doğrultuda psikolojik beklentileri oluşturmaktır (Mimaroğlu, 2008: iii). De Vos, Buyens ve Chalk (2003: 6), işgörenler açısından iyi birer psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için;

- Kariyer gelişim fırsatları olması,
- İşbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması,
- İş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı olması,
- Maddi ödüllerin bulunması, işin başarı ile yapılabilmesi için dönüt ve yol gösteren kişisel desteğin olması,
- Özel hayata saygı gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ihlali, sözleşmedeki bir takım sorumluluğun örgüt bakımından yerine getirilmediği durumlarda ortaya çıkan daha çok örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediği eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında meydana gelmektedir (Mimaroğlu, 2008: 66).

**İletişimsizlik:** Örgütsel iletişim, verimlilik ile ilişkili, emek yoğun olan hizmet sektöründeki örgütler için; hizmetin soyutçuluğu, eş zamanlılığı, bozulabilirliği ve homojen olmaması gibi özellikleri ile daha farklı bir perspektiften ele alınmalıdır. Bu anlamda örgütü oluşturan bireylerin işbirliği ve iletişim hususunda sağlam temelli hareket etmeleri gerekli bir unsurdur. Çünkü bu noktada iletişimin işgörenlerin verimliliğini arttırmaya yönelik olarak kullanılan motivasyonun sağlanması, örgüt yapısının artarak iyileştirilmesi, işgörenlerin her türlü gelişiminde önemli ölçüde katkıda sağlayabileceği gibi, verimliliğin arttırılmasına doğrudan etkili bir olay, olgu ve varlıkları kavrama, onların bilincine varma olarak karşımıza çıkmaktadır. Yanı sıra hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin yüz yüze iletişim halinde olmaları, bu anlamda, müşteri istek ve ihtiyaçlarını yönetime taşıyan işgörenlerin yönetime, yönetimin işgörelere iletişiminin akışı; örgütün sağlıklı işleyebilmesi ve açısından oldukça önem taşımaktadır. Bir diğer ifadeyle, işgörelar arasında iletişimin iyileştirilmesi, geliştirilmesi işletmeyi iyileştirebileceği gibi bütün çalışanlar için hayatı daha mutlu bir hale getirebileceği düşünülmektedir. Çünkü organizasyonlarda oluşabilecek iyi bir iletişim ile çalışanlar daha az hata yapacaktır. Doğal olarak da, insanlar bu tür işletmelerin sadık müşterileri olacak ve işgörelar daha verimli ve işyerinde gerçekten mutlu bir şekilde çalışacaklardır (Ayduğan, 2012: 78).

Bu anlamda etkili bir iletişim olmadan yönetim faaliyetlerinin ve dolayısıyla işletmelerin başarılı olmalarının beklenmesi söz konusu olamayacağı ifade edilmiş. Bunun yanında etkili bir iletişimin olmaması, yönetim faaliyetleri ve işletmelerin başarılı olmaması hususunda çatışmalar meydana getirebilecektir. Dolayısıyla bu durum işgörelari, örgütün politikalarına, örgüt üyelerine ve liderlerine yönelik güven, samimiyet ve dürüstlük noktalarında inançsızlıkları ile sinik tutumlara sahip çalışanların oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Kavak ve Vatansever, 2007: 126). Araştırmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel sinizmin sonuçlarına yer verilmiştir.

## 1.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlar olarak sınıflandırılabilir.

### 1.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları

Liretatür incelendiğinde, örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçlarının psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Ele alınan yönlerine göre sınıflandırılmış olan çalışmalar Tablo 2’de sunulmuştur (Kalağan, 2009: 79-80).

**Tablo 2: Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Yazar	Bireysel Sonuçların Kategorileri	Belirtileri
Kanter ve Mirvis, 1989 Costa vd., 1986 Greenglass ve Julkunen, 1989 Brandes, 1997	Psikolojik	Sinirsel ve duygusal bozukluklar; anksiyete bozukluğu, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı; psikosomatik ve somatik şikâyetlerin meydana gelmesi. Hiddetlenme öfke, dargınlık, gerilim, endişe, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara yatkınlık.
Eaton, 2000 Smith vd., 1988 Barefoot vd., 1989 Scherwitz vd., 1991	Fizyolojik	Sinik düşmanlık. Kalp ve damar rahatsızlıklarına yol açabilmekte, yaşam süresini etkileyebilmektedir.
Brandes, 1997 Houston ve Vavak, 1991 Daviglius vd., 1991	Davranışsal	Alkol, sigara kullanmak, ortalama üzerinde bir kiloya sahip olma şeklinde çeşitli sağlık sorunları sinizmin davranışsal sonuçlarıdır.

**Kaynak:** Güler, 2014: 74

Örgütsel sinizmin, kişilerde oluşturduğu durumları kontrol altına alacak stratejik adımlar oluşturulmaz ve buna karşı koyacak önlemler örgütler tarafından geliştirilmezse çok fazla kötü etkilerle sonuçlanacaktır. Örgütsel sinizmin bireysel açıdan oluşturduğu birçok olumsuz sonuçları farklı kategorilerde tanımlanmıştır (Ahmedi, 2014: 31).

### 1.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Organizasyonların etkililik ve verimliliğini düşüren, birçok noktada önemli kayıplara neden olan sinik açıdan etkilerin olduğu görülmüştür. Bu çerçevede örgütsel sinizmin sonuçları uzun süre devam ederse dramatik bir hal alabilir.

Örgütlerin abartısız bir şekilde parçalanmaya başlayabileceği ileri sürülmüştür. Ve dolayısıyla en sonunda örgütün etkililiği ve yaşayabilirliği tehlikeye düşebileceği söylenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997: Eaton, 2000: 12; Abraham, 2000: 274; 449; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Bommer vd., 2005: 736; James, 2005: 24; Naus, 2007: 28; O’Hair ve Cody, 1987; Reichers vd., 1997: 48-51; Wanous vd., 1994: 269).

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki bazı olumsuz etkilerini şu şekilde belirtilebilir (Kalağan, 2009: 81):

- Örgüte bağlılığın azalması,
- İşten doyumsuzluk,
- İşgücü devrinin azalması,
- İşten çıkarılma oranlarının artması,
- Sabotaj,
- Hırsızlık,
- Dolandırıcılık,
- Örgütsel küçülmelerin artması,
- İşten ayrılma oranlarının artması,
- Kurallara uymama,
- İtaatsizlik,
- Örgüte şüphe duymada artış,
- Örgüte güvensizlikte artış,
- İşe yabancılaşmanın artması,
- Örgütsel performansın düşmesi,
- İşe devamsızlıklarda artış,
- Duygusal tükenmişlikte artış,
- Yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma,
- Olumsuz tutumlarda artış,
- Motivasyonun azalması,
- Örgütü aşağılamada artış,
- Örgütle olan bağın (ilişkilerin) kesilmesi,
- İşgörenin özgüvenin de azalma,
- Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik,

- Kendini bilgisiz hissetme,
- Sendika temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygı eksikliği,
- Moralin düşmesi,
- Örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması,
- Yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği.

Bütün bu olumsuz faktörler silsilesinin olmasına rağmen örgütsel sinizmin faydalı olduğu noktalarda bulunmaktadır. Bunlar (Candan, 2013: 187-188):

- Çevredeki karışık olayların anlaşılabilir hale gelmesine yardımcı olabilir,
- Yöneticilerin örgütsel işlerde kurumsallaşan güç ilişkilerini görmelerini sağlar,
- Örgütlerde eleştirel bakış açısını destekler,
- İşgörenlerin düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı ile performans açısından olumlu bir etki oluşturabilir.

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Çünkü bu değişimler örgütün stratejilerin de düzenlemelere gitmesini gerektirmektedir. Bu anlamda yapılacak olan stratejik değişimler; örgüt yapısı, insan kaynakları ve teknolojisi gibi örgütsel unsurlar arasında yanı sıra örgütün dış çevresi ile arasında dengesini sağlayacaktır (Reichers vd., 1997: 52-56).

### **1.7. Örgütsel Sinizm ile Başa Çıkma Yaklaşımları**

Yöneticilerin sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını bilmeleri işletmedeki başarı ve sinizmin negatif sonuçlarını en uygun şekilde idare etme olanağı sağlar. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin bilinmesi yönetimin duyarlı olmasını sağlayıp, yöneticilerin olumsuz sonuçlar doğurabilecek adım atmalarına mani olacaktır. Bunun için de örgütlerde ortaya çıkan sinizm olgusunu yönetmek için etkili olabilecek stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Örgütsel sinizmi yönetme stratejileri olarak ortaya konulan öneriler şunlardır (Wanous vd., 2000: 149; Reichers vd., 1997: 52-53; Abraham, 2000: 285; Özgener vd., 2008: 53-72; Helvacı ve Çetin, 2012; 1477-1478):

- Kararlara katılımının sağlanması (kendilerini etkileyen kararlar konusunda çalışanları dâhil etmek),



- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışları geliştirmesi (örneğin, yöneticilerin karşılıklı iletişim ve iyi ilişkiler geliştirme, çalışanlara saygı ve anlayış göstermesi gibi),
- Çalışanları değişim çalışmalarına ilişkin bilgilendirme: Ne zaman, niçin ve nasıl?
- Zamanı verimli hale getirebilmek,
- Sürpriz değişim faaliyetlerinden kaçınmak,
- Sevilen ve güven veren kelimeler kullanmak,
- Mantıklı, tutarlı ve pozitif mesaj kullanmak,
- Çok yönlü kanallar ve tekrarlar kullanmak
- Geçmişini iyi anlamak,
- Başarılı değişim çalışmalarını duyurmak,
- İşgören perspektifinden değişimi görmek amacıyla iki yönlü bir iletişim kullanmak,
- Duygularını ifade edebilmeleri yönelik fırsat tanımak,
- İşgören danışmanlık hizmeti,
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi uygulamak,
- Rekabetin yönetilmesi,
- Empatik bir yaklaşım benimseme,
- Bütün başarılı değişikliklerin açıkça ilan edileceğinden emin olmalarını sağlamak,
- Değişim eksikliği hakkında yapılan katkıları ya da onun yavaş adımlarını (ilerlemeleri) kontrol et-yönetmek,
- Direk olarak (doğrudan) değişim kendi sürecinde çalışanlarla ilgilenmek,
- Değişiklikler önerildiğinde-teklif edildiğinde- planlama sürecindeki çalışanlarla ilgilenmek,
- İşçilere işlerini yaratma ve fırsat planlama konusunda karar vermede-almada daha fazla kontrol vermek,
- İşçilerin de ilerdeki değişimleri olumlu etkilerini açıkça göstermek,
- Faaliyet kurslarına seçilmiş üst yöneticinin sorumluluklarının önemini vurgulamak.

## 1.8. Örgütsel Sinizm Araştırmaları

Bu bölümünde öncelikle çalışmanın çıkış noktasını oluşturan örgütsel sinizm kapsamında yapılmış olan önceki literatür çalışmaları belirlenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel sinizme ilişkin yabancı literatür incelendiğinde 1980'li yıllarda (Sloterdijk, 1983; Kanter ve Mirvis, 1989) genel sinizmin literatüre tanıtılması ve etkilerinin ortaya konulması amacıyla çalışmaların gerçekleştiği görülürken, örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların ise 1990'lı yıllar ve sonrasında, örgütsel sinizmin tanımlanması, ölçeklerinin geliştirilmesi, boyutlarının (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ve nedenlerinin ortaya konulması (Vance vd., 1996; Brandes, 1997; Dean vd., 1998; Brandes vd., 1999; Pitre, 2004) kapsamında gerçekleştirilen çalışmalara rastlamak mümkündür.

Andersson ve Bateman (1997), yüksek yönetici ücretlerinin, düşük örgütsel performansın ve ani işten çıkarmaların özellikle beyaz yakalı çalışanlarda sinizm oluşturduğunu ve sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik olmayan davranışlar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu vurgulamıştır.

Brandes vd. (1999) örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonu araştırdıkları çalışmalarında negatif yönlü güçlü bir ilişki elde etmişlerdir. Ayrıca çalışmada ulaşılan bulgularından bir tanesi de yöneticiler ile işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının farklılığıdır.

Abraham (2000) araştırmasında, işyerinde meydana gelen beş farklı sinizm türünü incelemiştir. Bu sinizm türlerinden kişilik sinizminin doğuştan gelen bir özellik olabileceğini; toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile iş/meslek sinizminin ise tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile ilişkili olabileceğini iddia etmiştir. Kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin diğer türlerinin güçlü bir öncülü olabileceği belirtilmiştir. Örgütsel sinizm alt boyutlarının hiçbirinin örgütsel vatandaşlık davranışını alt boyutlarını doğrudan etkilemediğini fakat kişilik ve iş/meslek sinizm çeşitlerinin bir takım vasıtalarla örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini azaltabileceği savunulmuştur. Bununla beraber toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Eaton (2000), örgütsel sinizm ile sosyal motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, kendisinin geliştirmiş olduğu; bilişsel, duyuşsal ve

davranışsal boyutlar kapsamında iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Delken (2004), bir çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında ise psikolojik sözleşme ile örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Pitre (2004) tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise Amerikan Deniz Kuvvetleri Akademisi'ndeki öğrencilere uyguladığı araştırmasında öğrencilerin beklentilerinin karşılanmama durumunun örgütsel sinizme neden olduğu belirlenmiştir.

James (2005), eğitim kurumlarında örgütsel sinizmi ortaya çıkaran temel faktörleri; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olarak sıralamıştır. Ayrıca araştırmasında örgütsel sinizm ile örgütsel adalet, örgütsel destek, vatandaşlık davranışı arasından negatif; örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali, iş gerilimi, öğretmen tükenmişliği arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Yerel ölçekte de örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Yerel ölçekte gerçekleştirilen çalışmalar, yabancı çalışmalarla çoğunlukla benzerlik arz etmektedir. Örgütsel sinizmin; olumsuz inançlar, duygular ve bunlara ilişkin davranışlarla birlikte tecrübeleri sonucu, örgütünün dürüstlükten eksik olmasına ilişkin eleştirel tutumlar olarak tanımladığı görülmektedir (Özgener vd., 2008: 56). Bununla birlikte sinizm bağlamında ulaşılabilen bilimsel çalışmalara ilişkin özet bilgiler; Yalçınkaya (2014) tarafından Tablo 3'te gösterilen biçimde resmedilmektedir.

**Tablo 3: Yerel Ölçekte Gerçekleştirilen Örgütsel Sinizm Çalışmaları**

Yazar(lar) ve Yıl	Örneklem	Ölçek(ler)	Değişken(ler)
<b>Erdost vd., 2007</b>	Tekstil sektöründeki 64 beyaz ve mavi yakalı çalışan	Dean vd. (1998) Eaton (2000) Brandes (1997)	Genel sinizm ve demografik değişkenler
<b>Tokgöz ve Yılmaz, 2008</b>	Eskişehir ve Alanya'dan toplam 17 otelden 346 çalışan	Brandes (1997)	Genel sinizm ve demografik değişkenler
<b>Efiliti vd., 2008</b>	Akdeniz Üniversitesi'nde görevli 48 yönetici sekreter	Brandes (1997)	Demografik değişkenler

**Tablo 3. Devam**

<b>Öğüt vd., 2008</b>	Kapadokya bölgesinde otel çalışanlarından 132 orta düzey yönetici ve çalışan	Dean vd. (1998)	Psikolojik sözleşme ihlali
<b>Kalağan, 2009</b>	Akdeniz Üniversitesi'nde görevli 214 araştırma görevlisi	Brandes vd. (1999)	Örgütsel destek algıları
<b>Tükeltürk vd., 2009</b>	İstanbul'daki 11 otelde çeşitli birimlerde görevli 148 çalışan	Dean vd. (1998)	Psikolojik sözleşme ihlalleri
<b>Kutanis ve Çetinel, 2010</b>	Bir devlet üniversitesinden 20akademisyen	Yüz yüze mülakat	Örgütsel adalet
<b>Arabacı, 2010</b>	217 eğitim müfettişi	Brandes vd. (1999)	İş tatmini
<b>Dikmetaş vd., 2010</b>	Taşova Devlet Hastane'sinde çalışan 78 kişi	Brandes vd. (1999)	Demografik değişkenler
<b>Altınöz vd., 2010</b>	Ankara'da toplam 17 dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından 170 kişi	Dean vd. (1998)	Örgütsel Adalet
<b>Polat vd., 2010</b>	Ankara'da ki bir kamu üniversitesinin 69 öğretim elemanı	Güzeller ve Kalağan (2008)	Güçlendirme, örgütsel özdeşleşme
<b>Kalağan ve Güzeller, 2010</b>	Antalya il merkezinde görevli 325 öğretmen	Güzeller ve Kalağan (2008)	Demografik değişkenler
<b>Polat ve Meydan, 2010</b>	Ankara'da özel bir işletmedeki 176 çalışan	Vance vd. (1996), Güzeller ve Kalağan (2008)	Örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti
<b>Çalışkan ve Erim, 2010</b>	Göztepe SSK hastanesinin 150 çalışanı	Dean vd. (1998)	Pozitif örgütsel davranış değişkenleri
<b>Güzel vd., 2010</b>	Marmara bölgesindeki toplam 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinin çeşitli birimlerindeki 185 çalışan	Dean vd. (1998)	Örgütsel destek kavramı, işten ayrılma niyeti
<b>Sur, 2010</b>	Eskişehir'de kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan 400 büro çalışanı	Brandes vd. (1999)	Genel sinizm, demografik değişkenler
<b>Kabataş, 2010</b>	Kocaeli'nde ki bir sanayi işletmesinin 227 çalışanı	Brandes (1997)	Örgütsel vatandaşlık davranışı
<b>Çağ, 2011</b>	Mersin'de imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 282 çalışanı	Brandes vd. (1999)	Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti

**Tablo 3. Devam**

<b>Kılıç, 2011</b>	Keçiören İlçesinde 89 resmi ilköğretim okulunda görevli 3977 öğretmen	Brandes (1999)	vd.	Örgütsel bağlılık
<b>Şirin, 2011</b>	İstanbul ili Esenyurt ilçesinde ki 11 ilköğretim okulu çalışanlarından 222 öğretmen	Brandes (1999)	vd.	Okul kültürü algıları
<b>Pelit ve Ayduğan, 2011</b>	İstanbul ve Antalya’da faaliyette bulunan 10 beş yıldızlı otel işletmesinin 371 çalışanı	Dean vd. (1998)		Demografik değişkenler
<b>Efeoğlu ve İplik, 2011</b>	Adana’daki 66 ilaç firmasında çalışan toplam 512 bölge müdürü ve tıbbi mümessil	Brandes (1999)	vd.	Örgütsel adalet
<b>İnce ve Turan, 2011</b>	Karaman’daki kamu kurumlarında çalışan 140 yönetici	Brandes (1999)	vd.	Demografik değişkenler
<b>Yetim ve Ceylan, 2011</b>	İzmir ili Bornova ilçesinde 65 ilköğretim okulunda görevli 328 sınıf ve branş öğretmeni	Brandes (1999)	vd.	Örgütsel vatandaşlık davranışı
<b>Altınöz vd., 2011</b>	Ankara’da faaliyet gösteren 210 otel çalışanı	Brandes (1999)	vd.	Örgütsel bağlılık
<b>Özgan vd., 2012</b>	2 ayı devlet üniversitesinde görev yapan 185 öğretim elemanı	Brandes (1999)	vd.	Örgütsel bağlılık
<b>Karacaoğlu ve İnce, 2012</b>	Kayseri organize sanayi bölgesinin 300 çalışanı	Brandes (1999)	vd.	Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması
<b>Öcal vd., 2012</b>	Kütahya ve İstanbul’daki işletmelerde çalışan 372 kişi	Brandes (1997)		Otantik liderlik düzeyi
<b>Kaygısız ve Doğan, 2012</b>	Gaziantep’te görevli 528 öğretmen	Brandes (1999)	vd.	Demografik değişkenler
<b>Kalay ve Oğrak, 2012</b>	Bir kamu üniversite sinde çalışan 240 kişi	Brandes (1997)		Örgütsel sessizlik ve mobbing
<b>Altınöz vd., 2012</b>	Ankara’daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 302 çalışanı	Vance (1996)	vd.	Örgütsel güven
<b>Fındık ve Eryeşil, 2012</b>	Konya merkezde metal sanayi iş kolunda faaliyet gösteren firmalardaki 120 çalışan	Brandes (1999)	vd.	Örgütsel bağlılık
<b>Apaydın, 2012</b>	Türkiye’de ki kamu üniversitelerinde çalışan 320 akademisyen	Kendi geliştirdiği ölçek		İşyerinde fiziksel saldırı davranışları

**Tablo 3. Devam**

<b>Arslan, 2012</b>	SDÜ İİBF’de çalışan 80 akademisyen	Brandes (1997)	Genel sinizm
<b>Alan ve Fidanboy, 2012</b>	Ankara’da bilişim sektöründe çalışan 45 kişi	Brandes (1997)	Tükenmişlik
<b>Çarıkcı vd., 2012</b>	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi merkez birimlerinde görev yapan 112 büro çalışanı	Dean vd. (1998)	Örgütsel bağlılık
<b>Ayduğan vd., 2012</b>	İstanbul ve Antalya’da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 371 kişi	Dean vd. (1998)	Demografik ve bazı kişisel değişkenler
<b>Tmaztepe, 2012</b>	Farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 katılımcı	Brandes vd. (1999)	Örgüt içi etkin iletişim
<b>Güner vd., 2012</b>	Aksaray ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 114 katılımcı	Brandes (1997)	Örgütsel güven
<b>Görmen, 2012</b>	Farklı sektörlerde çalışan 372 işgören	Brandes vd. (1999)	Örgüt kültürü
<b>İçerli ve Yıldırım, 2012</b>	Aksaray ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinde çalışan 219 sağlık personeli	Brandes (1997)	Örgütsel vatandaşlık davranışı

**Kaynak:** Yalçınkaya, 2014: 15’den uyarlanmıştır.

### 1.9. Turizm Sektöründe Örgütsel Sinizm Araştırmaları

Turizm, insanla ilgili disiplinler arası bilim dallarından bir tanesidir. Turizmin temel ögesini insan unsuru oluşturur. Turizmde insan unsuru, yöneticiler, işgörenler, misafirler ve turist kabul eden ev sahibi halk şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sinizm kavramı turistlere hizmet sunan işletmelerin yöneticileri ve işgörenleri arasında dikkate alınması gereken önemli bir durumdur. Bu durum dikkate alınmaz ve önceden önlemezse müşteri memnuniyetsizliğinin artmasına neden olur. Bu bağlamda turizm ve sinizm ilişkisine yönelik çalışmaların sayıca artması gerekmektedir. Bu perspektifle Türkiye ölçeğinde turizm ve sinizm ilişkisine yönelik gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar şu şekilde sıralanmaktadır:

Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada, Eskişehir ve Alanya illerinde bulunan toplam 17 otelde hizmet sunmakta olan 346 çalışan baz alınarak otel

çalışanlarının genel ve örgütsel sinizm durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Wrightsman (1992) tarafından geliştirilen 10 maddelik sinizm ölçeği ile Brandes (1997) tarafından literatüre kazandırılan, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuta sahip örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otel dışı yaşamın belirsiz olarak algılanmasının, işgörenlerin beklentilerini işletmeye yönelik beklentilerini ve olumsuz tutumlarını azalttığı saptanmıştır. Özellikle mevsimlik işgörenlerin genel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca kıyı otel işletmelerinde işgörenlerin, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, çalışanların eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken, örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir.

Öğüt vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışma kapsamında ise Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla Kapadokya bölgesindeki otellerde 132 orta düzey yönetici ve çeşitli birimlerde yer alan çalışan üzerinde araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları, psikolojik sözleşme ihlallerinin sinik davranışları arttırdığını ortaya koymuştur. Yanı sıra yöneticilerin çalışanlara göre daha az sinik davranış sergiledikleri, bunun yanında önceki araştırmalara zıt olarak turizm ve otelcilik eğitimi alanların bu alanda eğitim almayanlara karşın daha fazla sinik davranış gösterme eğilimi içerisinde olduklarını göstermiştir. Ayrıca orta düzey eğitime sahip işgörenlerin eğitim düzeyi daha yüksek çalışanlara göre sinik davranış sergilemeye daha yatkın, yaşları daha küçük çalışanların ise daha yaşlı çalışanlara göre sinik davranış göstermeye eğilimli oldukları belirlenmiştir.

Sinizme ilişkin gerçekleştirilen bir diğer çalışmayı ise Tükeltürk vd. (2009) ortaya koymuş ve İstanbul'da yer alan 11 otelde çeşitli departmanlar da görevlendirilmiş 148 işgörene yönelik örgütsel sinizm ölçmek üzere Dean vd. (1998) tarafından geliştirilmiş ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bulgular neticesinde örgütsel sinizm ile cinsiyet, medeni durum, yaş, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri şeklindeki değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Buna karşın ise örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sinizm tutum düzeyinin en fazla lise ve dengi okul mezunlarında bulunduğu görülmüş ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

Altınöz vd. (2011a) tarafından gerçekleştirilen örgütsel sinizm ile ilgili bir araştırma kapsamında Ankara’da yer alan toplam 17 dört ve beş yıldızlı otelde farklı birimlerde yer alan 170 çalışandan Dean vd., (1998) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla veri toplanmıştır. Çalışma bulgularına göre örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca bulgular itibari ile bayanların örgütsel sinizm tutumlarının erkeklerden daha yüksek olduğu, bekâr çalışanların ise örgütsel sinizm algılarının evli çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Altınöz vd. (2011b) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Ankara’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 210 otel işletmesi çalışanına, Brandes vd. (1999 ) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği uygulanmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında yüksek kuvvette negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında, örgütsel sinizm tutumu için cinsiyet faktörünün anlamlı bir farklılık arz ettiği, yaş gruplarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu, örgütsel sinizm ile çalışma süresi ve eğitim durumu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel güvenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin incelendiği bir başka çalışmada Altınöz vd. (2012), araştırma verilerini Ankara Bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 302 çalışandan Vance vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından yapılan örgütsel sinizm ölçeğini kullanarak elde etmişlerdir. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel güven algısı ile örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı negatif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

Güzel vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen örgütsel sinizmle ilgili bir diğer araştırma kapsamında Marmara bölgesinde yer alan toplam 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çeşitli birimlerde yer alan 185 çalışandan Dean vd. (1998) tarafından



geliştirilen ölçek yardımıyla veri toplanmıştır. Çalışma bulgularına göre, örgütsel desteğin kariyer boyutu ile sinizmin inanç, duygu ve davranış boyutları arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Örgütsel desteğin finansal boyutu ile sinizmin inanç, duygu ve davranış boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, sinizmin inanç boyutu ile duygu ve davranış boyutu arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu, buna göre inanç boyutundaki artışın, duygu ve davranış boyutunda da artışa neden olduğu belirtilmiştir.

2011 yılında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, Pelit ve Ayduğan (2011), veri toplama aracı olarak Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçeği, İstanbul ve Antalya ilinin Lara bölgesinde faaliyette bulunan 10 beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 371 işgörene uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerindeki işgörenlerin en yüksek sinizm düzeyi davranışsal boyutta gerçekleşirken, onu sırasıyla bilişsel ve duyuşsal boyutlar izlemektedir. Ayrıca işgörenlerin; çalıştıkları otelin bulunduğu il, yaş grupları, çalıştıkları departman ve gelir seviyeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bazı anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Örgütsel güvenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin incelendiği bir başka çalışmada Altınöz vd. (2012), araştırma verilerini Ankara Bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 302 çalışandan Vance vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından yapılan örgütsel sinizm ölçeğini kullanarak elde etmişlerdir. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel güven algısı ile örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı negatif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

Ayduğan vd. (2012) ise otel işletmeleri işgörenlerinin demografik ve bazı kişisel değişkenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırma verileri İstanbul ve Antalya illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 371 kişiden Dean vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçekle elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin genel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri en fazla otelin bulunduğu ilden etkilenmekte iken, bilişsel sinizm düzeyleri en fazla çalışılan bölümden

etkilenmektedir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkileyen söz konusu bu değişkenler, işgörenlerin diğer bazı demografik ve kişisel değişkenlerinden de etkilenmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bilinen ya da tahmin edilen insanlık tarihi başlangıcından bugüne kadar “bir elin nesi iki elin sesi” var deyimi etrafında insanlar tek başlarına başaramadıkları işlerinin üstesinden işbirliği, yardımlaşma ve örgütlenme neticesinde başarıya ulaşmışlardır. Gelişen düşünce ve toplumun şekillenmesi ile örgütler bu anlamda bir grup insanın rasyonel, planlı, eşgüdümlü ve hedef odaklı; eylemi gerçekleştirmek gayesiyle birlikte olan kurumların ya da kişilerin oluşturduğu sosyal varlıklardır.

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ve kavramsal çerçevesine; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına, örgütsel vatandaşlık davranışına benzer nitelik taşıyan kavramlara ve türlerine yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlere yer verilerek yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Kavramsal Çerçevesi

Kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk olarak 1930’larda Barnard ve 1964 yılında Katz tarafından “ekstra rol davranışları” olarak ifade edilmiştir. Bir süreç dâhilinde ilerleyerek, 1982 yılında ise, Dennis W.Organ’ın Thomas S.Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı’nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” isimli çalışmalarında ve 1983 yılında da yine C.A.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near’ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” başlıklı makalede bir kavram olarak ilk çıkış noktası olmuş ve süreç içerisinde yönetim bilimi literatürüne kazandırıldığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513).

Klasik örgüt yapısı ile işbirliği davranışları teorisinin öncülerinden olan Chester I. Barnard’ın görüşleri ile Hawthorne Araştırmalarının sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan ve Barnard’ın çalışmalarına da atıfta bulunan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson’un birlikte yürüttükleri araştırmalar, Daniel Katz ile Robert L. Kahn’ın “The Social Psychology of Organizations” adlı eserlerinde yer alan varılan ilgili yargılar, Peter Blau’nun sosyal grupları ve örgütleri farklı

dinamiklerle analiz ettiği mübadele yaklaşımı, Dansereau, Graen ve Haga'nın mübadele teorisini yönetici ve çalışan açısından ast ve üst konumundaki bireyler arasındaki ekonomik gereklilikler ve sosyal mübadele yaklaşımıyla ele aldığı çalışmalar, mübadele teorisini, çağdaş yaklaşımlar ışığında ele alan Oliver Williamson, bazı ekonomistler ve William Ouchi gibi örgüt teorisyenlerinin yaptığı çalışmalar, örgüt teorisine katkı sağlayarak belli kavramları, önerileri ve varsayımları içererek, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planını da oluşturmuşlardır (Organ vd., 2006: 43-44; akt. Karaaslan vd., 2009: 137). Bu süreç dâhilinde de birçok araştırmacı örgütsel vatandaşlık kavramını farklı açılardan tanımlamıştır.

Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık kavramını şöyle tanımlamıştır: “*bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde isteğe bağlı bir çaba ve ekstra rol davranışı göstermesidir.*” Bu tanımda ifade edilen ‘isteğe bağlı’ kavramı ile kişilerin organizasyonlardaki rolleri ya da iş tanımlarının gerektirdiği davranış biçimleri olmadığı ifade edilmiştir (Atalay, 2010: 29). Yanı sıra bu tanım, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememesi durumunda herhangi bir yaptırımla karşılaşmayacaklarını işaret etmektedir (Raub, 2008: 80). Organ ve birtakım araştırmacılar ÖVD’yi resmi olmayan ve gönüllü bir davranışı nitelediği için literatürde ‘iyi asker sendromu (good soldier syndrome) olarak ta tanımlamışlardır (Turnipseed, 2002: 7). Schnake (1991) yaptığı araştırmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ; “*biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışları*” olarak tanımlamıştır (Atalay, 2010: 31).

Bir başka araştırmacı olan Greenberg ile Baron 2000 yılında yaptıkları bir araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını; “*bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması*” olarak ifade etmişlerdir (Greenberg ve Baron, 2000: 372). Bu ifadeyle aynı doğrultuda tanımlama yapan Meyer ve Allen örgütsel vatandaşlık davranışının kişilerinin mevkileri gereği yapması gereken işlerin dışında başka işler için harcadıkları çabaları ifade eden davranış olarak tanımlamışlardır (Deloria, 2001: 23). Bir başka araştırmacılar örgütsel vatandaşlığı şöyle ifade etmişlerdir; “*örgütsel vatandaşlık çalışanların asıl görevi değildir. Bu davranışlar sadece görevlerindeki faaliyetleri*

*destekleyerek örgütsel ve sosyal çevrelerini şekillendirmeleri bakımından örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar.”* (Borman ve Motowildo, 1997: 67).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üç temel özelliğe sahiptir (Atalay, 2010: 29). Bu özellikler aşağıda şöyle sıralanmaktadır;

- Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
- Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,
- Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerden beklenen davranış biçimi ya da yöneticilerin direktiflerinden doğan davranış biçimi değildir. Bunun aksi olan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına dâhil edilemez (Çelik, 2007: 87). Nitekim vatandaşlık davranışları, örgütte sosyal mekanizmanın işleyişini yağlayıcı özelliğe sahip olmasından dolayı önemli bir nitelik sahibidir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Bu davranışlar, oluşturduğu esneklik sayesinde beklenmeyen olaylarda, işgörenler arasında dayanışma sağlamaktadır (Smith vd., 1983: 653-654). Bu anlamda sosyal bir sistem dâhilinde olan örgütün biçimsel tarafı kadar biçimsel olmayan tarafı da önem arz etmektedir. Bu noktada biçimsel taraf; hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde kontrol sahibi olan yönetici, biçimsel olmayan taraf; grup davranışı, bireyin ihtiyaçları, güdüleme moral gibi unsurlar aracılığıyla da sistemin kontrolünü sağlamalıdır. Dolayısıyla yönetime dinamizmi sağlayan biçimsel olmayan özelliklerdir (Durukan, 2003: 284).

Bu bilgiler ışığında ifade edilen tanımların bulunduğu ortak nokta; örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü ve isteğe bağlı olarak ifa ediliyor olmasıdır. Aynı zamanda bu davranışın örgütsel etkililiğe katkı sağladığı da ifade edilen tanımlardan çıkarılabilecek bir neticedir.

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırılmasına ilişkin ilk çalışmayı Smith vd. (1983) tarafından yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılmış. Bu kapsamda yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı kapsamında olduğu öğrenilmeye çalışılmış ve ardından uygun olarak hazırladıkları bir anket ile astlarını

değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen verileri faktör analizi ile değerlendirmeleri sonucu iki farklı faktör tespit etmişler. Birinci faktör; yardım etme veya diğerlerini düşünme boyutu, ikinci boyut; genelleştirilmiş uyum boyutu olarak ortaya konulmuştur (Basım ve Şeşen, 2006: 5).

Organ ise, örgütsel vatandaşlık davranışını beş grupta ele almıştır (Organ, 1988: 25). Süreç içerisinde farklı bilim adamları örgütsel vatandaşlık davranışını farklı boyutlarda incelemiş olsa da (Podsakoff vd., 2000; Spector ve Fox, 2002: 269) Organ'ın geliştirmiş olduğu boyutlandırma, bu konu ile ilgili literatürde en sık kullanılan boyutlandırma olduğu görülmektedir (Organ ve Konovsky, 1989; Farh vd., 1990; Moorman, 1991; Moorman vd., 1993; Tansky, 1993; Deluga, 1994; Neuman ve Kickul, 1998; Allen vd., 2000; Rioux ve Penner, 2001; Bell ve Mengüç, 2002; LePine vd., 2002; Köse vd., 2003; Hui vd., 2004; Vey ve Campbel, 2004; Khalid ve Ali, 2005; Basım ve Şeşen, 2006; Karabey ve İşcan, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutta oluştuğunu ortaya koyan Organ, bu beş boyuttan birincisi işle ilgili problemlerde diğerlerine yardım etmeye yönelik isteğe bağlı davranışlar olan “*Özgecilik*”. İkincisi, görevde dakiklik, kaynakları muhafaza etme genel olarak örgüte faydalı davranışlarla ilgili konular “*Üstün Görev Bilinci-Vicdanlılık*”. Üçüncüsü, iş arkadaşlarının problem yaşaması olası durumları önceden engellemek adına yapılan yardımsever davranışlar anlamına gelen, “*Nezaket*”. Çalışanların gönüllü olarak örgütün politik yaşamına katılımını, bağlılığını, ilgisini ve gelişmesine yönelik faaliyetleri kapsayan “*Vatandaşlık Erdemi-Sivil Erdem*” ve şikâyet etmeyen ve sorunları büyütmeyen işin zorluklarını tolere eden anlamına gelen “*Centilmenlik*” boyutlarından meydana gelmektedir (Aslan, 2009: 261). Bu çerçevede bu çalışmada Organ'ın sınıflandırmasındaki beş boyut esas alınacak ve aşağıda ayrıntılı olarak değinilecektir.

### **2.2.1. Özgecilik (Yardımseverlik, diğerkâmlık, altruizm)**

Diğerkâmlık veya diğerlerini düşünme şeklinde de ifade edilmiş olan özgecilik, diğer kişilere yardım etme ya da mevcut işler dâhilinde ilgili sorunların meydana gelmesini engellemeye ilişkin olarak değerlendirilen gönüllü davranışlar toplamıdır (Organ ve Konovsky, 1989: 57). Özgecilik boyutu, örgütte meydana gelen problemlerde diğer çalışanlara karşılık beklemezsizin yardımsever davranış

sergilemeyi ifade etmektedir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Bu anlamda iş kapsamında meydana gelebilecek problemlerde, sorunu çözmek veya önlemek amacıyla diğer çalışanlara yapılan gönüllü davranışlar bütünü olarak açıklanabilir (Chiaburu vd., 2007: 2284). Yardım etme davranışının doğrudan örgüte yönelik bir durum ya da konu olması, davranışın özgecilik boyutunda ele alınmasında önemli bir etkidir (Çelik, 2007: 128). Örneğin; iş ortamında özgecilik davranışını oluşturan davranışlara; işlerinde başarısız olan bir çalışana yardımcı olma, sağlık problemi sebebiyle işe geç kalan arkadaşına yardım etme ve görevini üstlenme, örgüte yeni katılanlara gönüllü olarak uyum konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan çalışana yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya tedarik edemedikleri materyalleri sağlama örneklerini verebiliriz (Gürbüz, 2006: 55). Dolayısıyla başarılı örgütlerin, biçimsel davranışlar dışında işiyle ilgili noktada gönüllü olarak daha fazla emek veren işgörenlerden oluştuğu söylemek yerinde olacaktır (Jahangir vd., 2004: 75).

İşe uzun süre gelemeyen bir kişiye yardımcı olmak, iş yükü fazla olanlara yardımcı olmak ve yeni işe başlayanlara oryantasyon noktasında yardımcı olmak, bu boyuta örnek davranışlar sayılabilir (İşbası, 2000a: 17). Nitekim çalışanların örgüt dışında karşılaştıkları sıkıntılarına sağlanan destek ise özgecilik boyutunun dışında değerlendirilmektedir (Çelik, 2007: 128).

Özdevecioğlu (2003: 119)'na göre genel olarak yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır görüşü hâkimdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinim oranı artabilecek olup, örgüt içerisinde yardımlaşma, örgüte hem yeni katılan birey hem de eski çalışanlara önemli avantajlar elde etmesini sağlayacaktır.

### **2.2.2. Vicdanlılık (Üstün görev bilinci, Conscientiousness)**

TDK (2016)'a göre vicdan, kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç şeklinde ifade edilmektedir.

*"Tüm insanlar dünyaya, kafa ve yüreklerinde bir iç mahkeme ile gelirler.*

*Bunun adına vicdan denir." - A. Boysan*

Vicdanlı birey; sabırlı, düşünceli ve güvenilir kişilik gibi vasıflara vakıf şeklinde yorumlanmıştır (Konovsky ve Organ, 1996: 255). Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olan üstün görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari biçimsel rolün üstünde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir (Organ, 1988: 9).

Vicdanlılık boyutunda ki davranışlar, özellikle örgüt üyelerinin, kimsenin kendisini takip etmediği durumlarda da ortaya koyduğu davranışlar olarak açıklanmaktadır (Barkslade ve Werner, 2001: 148). Bu temelde Aktay (2008) ifade ettiğini gibi vicdanlılık bir bütün olarak örgüte faydalı olan, daha çok özünde gerekli olandan daha fazlasını yapma ve dolaylı davranışları barındırmaktadır. Bu bireyin hedef odaklı bağımlı davranışları ile eylemsel ve sorumlu davranışları olarak karşımıza çıkar. Organ'ın da belirttiği gibi vicdanlılık örgüt üyelerinin kişisel değil örgütsel çıkarlara yönelik gösterilen çaba şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bireyin uzun günler çalışması, denetim olmadan işle ilgili isteğe bağlı işler titizlikle yapması, örgütsel kaideleri yerine getirmesi ve mesai saatlerinde iş yerinde bulunması (Yoon ve Suh, 2003: 598), örgütün menfaatine olabilecek faaliyetlere ilişkin özverili davranışlar sergilemeleri, vicdanlılık davranışlarının genel çerçevesini oluşturmaktadır. Bunları yaparken herhangi bir menfaat beklentisi içinde olmamaları dolayısıyla bu amaç doğrultusunda yapılan her tür davranış, bu boyut içinde yer almaktadır (Çelik, 2007: 131-132).

Üzerinde çalıştığı projeyi tamamlamak adına gerektiği durumlarda ekstra mesai ücreti ödenmemesine rağmen fazla mesai yaparak proje üzerinde çalışmak, gerektiği durumlarda işe erken gelmek gibi yüksek seviyede görev bilinci gerektiren davranışlardır. Birçok araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışını kişisel inisiyatif olarak görmektedir. İnisiyatif kullanma çalışanların gönüllü olarak yaptıkları davranıştır. Bu konuda yöneticiler tarafından yetkilendirilmiş olsalar bile inisiyatif kullanma konusunda gönüllü olmadıkları sürece bu davranış biçimi gerçekleşmeyecektir. Çalışanların bu konuda isteksiz olmaları üzerlerine yüklenebilecek ekstra sorumluluklardan kaçmalarından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden sorumlulukları kabul ederek inisiyatif kullanan çalışanlar, ekstra rol davranışları sergilemektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1996: 530).



Smith vd. (1983: 662)'ne göre, özgecilik davranışı daha çok belirli bir bireye yardımı işaret ederken, vicdanlılık davranışı ise belirli bir kişi için değil, sistem yararına olan davranışları ifade etmektedir.

### **2.2.3. Nezaket (Courtesy)**

Organizasyon içerisindeki işbölümlerinden kaynaklı birbirine bağlılık noktasında kişilerarası olumlu iletişimi açıklamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 121). Yani başka kişilerin sorumlu olduğu işleri etkileyecek adım atılmadan veya kararlar verilmeden önce diğerlerini bilgilendirmeyi öngören davranış biçimidir (Ayvaz, 2012). Bu davranışlar, konu hakkında önceden haberdar etme, hatırlatma ve bilgi aktarma şeklinde gerçekleşebilir. Yani muhtemel sorunları önceden engellemeye ve önlemeye yönelik olumlu sorumlu davranışları kapsamaktadır (Konovsky ve Organ, 1996: 255).

Literatüre ilk defa Organ vd. yaptığı çalışma ile kazandırılan nezaket davranışı, özgecilik davranışı ile karıştırılmaktadır. Çünkü her iki davranış da yardımlaşma temelinde anlamlandırılmaktadır. Lakin özgecilik ile nezaket davranışı arasındaki en net fark, yardım etme davranışının gerçekleştirildiği zamanla ilgili olmasıdır. Bu anlamda özgecilik davranışları, problemin meydana gelmesinden sonra çözüm aşamasında ortaya çıkan anlık davranışlardır. Nitekim nezaket davranışları, daha önce problemlerin önlenmesi için alınması gereken tedbirlerin öngörülmesi ve icrası safhasında ortaya çıkan davranışlardır (Keleş, 2009: 28).

### **2.2.4. Centilmenlik (Gönüllülük, Sportmenlik, Sportsmanship)**

Organ centilmenliği, işgörenlerin huzursuzluğa sebebiyet verebilecek tutumsal davranışlar sergilememeleri, çok şikâyetçi olmaktan sakınmaları ve hoşgörülü olmaları olarak ortaya koymuştur. Centilmenlik örgüt üyeleri arasında gerginlik oluşturacak her türlü olumsuzluğu görmezden gelme olarak ta tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 121). Bu davranış örgütteki olumlu iklim oluşturma üzerine harcanan zamanı artırmakta; olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımları tercih etme olarak anlaşılmıştır (Güven, 2006: 28).

Organ (1988)'a göre, örgütler ne kadar profesyonel ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, ansızın beklenmeyen gerginliklerin, sorunlar yaşanabilir ve gittikçe artması kaçınılmaz olabilir. Oluşabilecek gergin ortamlar kişiler de huzursuzluk, rahatsızlık ve sonunda şikâyet etme durumlarını oluşturabilir. İşte bu durumlara rağmen, meydana gelen sorunları büyütmeyen; yapıcı çözüm odaklı, uzlaştırıcı, işteki durumunun olumsuz yönlerini irdelemekten ziyade olumlu yönlerini vurgulayan ve kırıci konuşmalardan uzak davranışlar sergileyen çalışanlar, centilmenlik boyutunda yer almaktadır (Özen İşbaşı, 2000: 28-29).

### **2.2.5. Sivil Erdem (Üyelik Erdemi, Civic Virtue)**

Organ'ın son vatandaşlık davranışı boyutu olan sivil erdem birçok araştırmacı tarafından farklı isimlerle anılmıştır. Graham (1989) örgütsel katılım (organizational participation), George ve Brief (1992) organizasyonu korumak (protecting the organization) olarak adlandırmışlardır (Podsakoff vd., 2000: 525). Örgütsel katılım, olarak ta ifade eden Graham (1994), klasik politika felsefesi çerçevesinde değerlendirmiş ve örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu biçimde katılma şeklinde ifade etmiştir. Graham, iyi bir örgüt vatandaşını, yalnızca organizasyona sorgusuzca bağlı, uyumlu bir birey değil örgüte yönelik tüm konularda fikir geliştirmeye çaba gösteren ve geliştirdiği fikirleri sunmaktan sakınmayandır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak fikirleri ile katılmak kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek, bina içindeki duyuru panolarından faydalanmaya çalışmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Organ, 1988: 12; Organ, 1990: 48).

Burada ifade etmek gerekirse, Gök (2007: 15)'ün belirttiği gibi, sivil erdem boyutundaki davranışların gösterilebilmesi için özellikle örgüt kültürü ön plana çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin fikirlerini ifade etmelerine ve düşüncelerine, önerilerine sıcak bakan bir anlayışın hüküm sürdüğü örgütlerde, bu davranışın gösterilme olasılığı daha yüksektir. Aksi takdirde kişiler fikirlerini ifade etme eğiliminde olmayacaklarından, toplantılarda aktif katılım göstermeyecek, örgüt politikalarında aktif rol oynamak gibi bir amaç taşımayacaklardır.

### 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar

ÖVD konusunda yapılan araştırmaların, ÖVD’ni diğer davranışlardan ve kavramlardan ayıracak derinlikte olmadığı bazı araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Organ yaptığı çalışmalarda, ÖVD’nin teorik yönünün yeterince incelenemediğini ileri sürmüş ve örgütsel spontanlık, bağlamsal performans, prososyal örgütsel davranış, biçimsel rol davranışı ve psikolojik kontratlar gibi birçok kavram ile ÖVD arasında önemli farklılıkların olduğunu belirtmiştir. Bu durum, ÖVD’nin doğru anlaşılması noktasında zorluklar çıkarmış ve farklı terimlerin anlamlarının kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Asıl önemli husus ise aynı kelimelerin farklı insanlara farklı çağrışım yaptırması, diğer taraftan birçok çalışmada aynı fikir ve düşüncelere farklı etiketler verildiği de görülmüştür. Bu bölümde kavramların doğru anlaşılmasını sağlamaya yönelik, ÖVD’ni diğer kavramlardan ayırmak ve ÖVD’nin diğer kavramlarla ilişkisini ortaya koymak maksadıyla, makro düzeyde anlam benzerliği olan kavramlar ayrı ayrı incelenecektir.

#### 2.3.1. Örgütsel Spontanlık

Latince’de gönüllülük ya da birinin özgür isteği olarak ifade edilen spontan kelimesinden türeyen spontanlık kavramı, Katz tarafından şu şekilde ifade edilmiştir; *“örgütsel spontanlık örgütün temel fonksiyonları için oldukça önemli bir niceliktir”*.

Katz örgütün fonksiyonu için önemli olduğunu iddia ettiği üç tür davranışsal modeli tanımlamak için örgütsel spontanlık kavramını kullanmaktadır. Bunlardan ilk ikisi; nitelikli çalışanın elde edilmesi ve elde tutulması ile çalışanın örgütteki performans kriterlerine uyum sağlamasıdır (George and Brief, 1992: 310).

Üçüncüsü ise George ve Brief (1992) tarafından ele alınan yenilikçi ve spontan davranışlardır (İplik, 2010: 8). Saylı (t.y.) tarafından örgütsel spontanlık kavramı şu şekilde tanımlanmıştır; *“rol tanımlarında yer almayan, çalışanın özgür iradesine ve gönüllülüğüne dayanan fakat örgütün amacına ulaşmasına katkı sağlayan davranışlardır”* (Saylı, : 7).

Örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla yardımlaşmak, örgütü belli tehlikelere karşı korumak, yıkıcı değil yapıcı önerilerde bulunmak, örgüt amaçlarına ulaşabilmesi adına kişisel gelişimini destekleyici faaliyetlerde bulunmak, çalışma ortamında iyi niyetli

olmak örgütsel spontanlık davranışlarına örnek teşkil edebilecek davranış biçimleridir. Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki benzer nokta, her ikisinin de örgütün işleyişine katkı sağlamasıdır. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel spontanlık davranışları arasındaki temel fark ise; örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi bir ödül sistemi üzerine kurulmamış iken, örgütsel spontanlık davranışları formel ödül sistemi tarafından dikkate alınmaktadır (İplik, 2010: 8).

George ve Brief, (1992: 310) Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel spontanlık davranışından farklarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- Örgütsel spontanlık sadece ekstra rol davranışlarını içerir buna karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı hem rol hem de ekstra rol davranışı içermektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı hem aktif hem de pasif nitelikli davranışları içerirken, örgütsel spontanlık yalnızca aktif davranışları içermektedir.

Örnek olarak, bir işletmede önerilerin çalışanları tarafından yönetime ulaştırılması adına kullanılan öneri kutularına atılan ve bu kutulardan çıkan örgüt faydalı olabilecek öneriler ödüllendiriliyor ve bu işletme çalışanları bu tarz uygulamayı destekliyor, bu davranışı ifa ediyor ise bu bir örgütsel spontanlık davranışıdır. Örneğin çalışan kişi bir duruma şikâyet edebilecekken, şikâyet etmeyerek pasif bir davranışta bulunuyorsa bu da örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

### **2.3.2. Bağlamsal Performans**

Örgütün teknik faaliyet ve süreçlerinin gerçekleştiği sosyo-psikolojik çevrenin şekillendirilmesi amacıyla, örgütün işlevine katkı sağlayan eylemler ‘bağlamsal performans’ başlığı altında değerlendirilmektedir. Çalışma ortamında çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içerisinde olmak, bireysel olarak uygun olmasa bile, örgütün kural ve prosedürlerine sadık kalmak, görevini başarı ile sonuçlandırmak amacıyla gerektiği durumlarda olması gerekenden fazla çaba göstermek, biçimsel rol gereklerinin bir parçası olmayan görevler için gönüllü olmak, bağlamsal performans kapsamına giren davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Motowidlo vd., 1997: 75-76).

Bağlamsal performans hammaddelerin ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi gibi örgütün ana teknik faaliyetlerini içeren ve örgüte doğrudan katkı sağlayan görev

performansından farklı bir yapıya sahiptir. Bağlamsal performans örgüte dolaylı olarak katkı sağlamaktadır (Motowidlo vd., 1997: 75-76).

Bağlamsal performansın örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olmasının nedeni, ödüllendirilmeyi gerekli kılıyor olmasıdır. Bu tür katkılar rol davranışının içinde de yer alabilmekte ve resmi ödül sistemi tarafından performans değerlemelerine göre de ücretlendirilebilmektedir (Organ, 1997: 88).

### 2.3.3. Prososyal Örgütsel Davranış

Örgütün etkinliğini ve verimliliğini pozitif yönde etkileyen sosyal temelli örgütsel davranışlar, Brief ve Motowidlo tarafından şöyle tanımlanmıştır; “*çalışanların rolleri dışında yerine getirdikleri, diğer çalışanlara ya da örgüte fayda sağlama amacı taşıyan gönüllü olarak yaptıkları davranışlardır.*” (Brief ve Motowidlo, 1986: 710).

Brief ve Motowidlo, sosyal temelli örgütsel davranış biçimini 13 çeşide ayırmışlardır. Bu davranış tipleri (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-716);

- İş ortamında iş ile alakalı konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İş ile alakalı olmayan bireysel konularda da çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Çalışanlar ile alakalı konularda çalışanlara yardımcı olmak,
- Müşteri arz ve taleplerine yetecek düzeyde ürün ve hizmet sağlamak,
- Müşteri memnuniyetinin her zaman ön planda tutulmasını sağlamak,
- Müşterilerin örgütün ürettiği hizmetler dışında bireysel sorunları konusunda yardımcı olmak,
- Örgütün değer, politika ve yönetmelikleriyle uyum içerisinde olmak,
- Örgüt için yararlı öneriler üretmek,
- Örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracak politikalara karşı çıkmak,
- İş için ekstra çabada bulunmak,
- İş ile alakalı birtakım durumlarda gönüllü olmak,
- Örgütsel sadakat düzeyinin daima yüksek olması, karşılaşılabilecek bütün zorluklara rağmen örgütte kalmaya devam etmek,
- Örgütü dış çevrede temsil ederken olumlu tavır sergilemektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütler için her zaman pozitif sonuçlar vermektedir. Ancak sosyal temelli örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün zarar görmesine sebep olabilecek birtakım istisnai durumlara da yol açabilmektedir.

#### **2.3.4. Biçimsel Rol Davranışı**

Örgüt içerisinde çalışanların yapması gerek davranışlar biçimsel rol davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu davranış örgüt tarafından ödüllendirilen davranışlar kategorisinde yer almaktadır. Biçimsel rol davranışı sergilemeyen bireyler örgütün bu davranış karşısında vereceği ödüllerden mahrum kalacaklardır (Dyne vd., 1994: 766).

Ekstra rol davranışları formel ödül sistemi ve iş değerlemeleri ile ilişkili olmayan, örgüt tarafından beklenenden daha fazlasını yapmayı sağlayan davranışlardır. Ekstra rol davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelini oluşturan kavramlardan birisidir. Ekstra rol davranışları, biçimsel rol davranışı ile bir konuda ayırım göstermektedir. Biçimsel rol davranışında ödüllendirme söz konusu iken ekstra rol davranışında ödüllendirme sistemi yoktur. Gönüllü olarak yapılan davranış biçimidir. Bu davranış aynı zamanda örgütsel etkinliği artırmaktadır. Çalışanların örgüt faydasını düşünerek katıldıkları bu gönüllü faaliyetler, örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır (Organ, 1997: 86).

Pozitif ve gönüllük esasına dayanan ekstra rol davranışı biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır. Örgütsel katılımın sağlanması açısından bu davranışlar önemli bir yere sahiptir. Bu davranış biçimi çalışanların mevcut olan enerjilerini gönüllü olarak örgüt faaliyetleri için harcamaları şeklinde tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 365-366).

Organ, kullandığı ifadelerde örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışı ile aynı kefede değerlendirilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. (Organ, 1997: 88) Bu çalışmadaki bakış açısı da örgütsel vatandaşlık davranışının bir ekstra rol davranışı olduğudur.

#### **2.3.5. Psikolojik Kontratlar**

1960'lı yıllarda Argyris tarafından ortaya atılan psikolojik sözleşme kavramı, yasalara uygun iş sözleşmelerinin dışında, işgören ve işveren tarafından beklenen,

ortak yaşamın gerektirdiği birtakım nicelikleri açıklamak amacıyla kullanılan informel, örtük ve yazılı olmayan anlaşma olarak ifade edilmiştir. Rousseau, psikolojik sözleşme gibi biçimsel olmayan anlaşmaların çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini, ilişkileri güçlendirmeye yardımcı olduğunu açıklamıştır (Rousseau, 1989: 133).

Levinson ve arkadaşları 1962 yılında psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (İplik, 2010: 10);

- Psikolojik sözleşmede yazılı herhangi bir koşul bulunmamaktadır,
- Koşullar önceden konuşulmamakta geçmişte olan birtakım deneyimler doğrultusunda kendiliğinde gelişim göstermektedir,
- Psikolojik sözleşmede işgören ile işveren birbirine bağımlıdır,
- Dinamik sözleşmelerdir. Durağanlıktan uzak yapıya sahiptirler,
- Psikolojik sözleşmeler duygusal yönden etkili olan konuları içermektedir. Bu yüzden, sözleşmenin ihlal edilmesi durumlarında olumsuz duygular ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün yükümlülüklerini yerine getirdiğine yönelik inancın etkilediği düşünülmektedir. Örgütün sözleşmeyi ihlal etmesi durumunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmekte, aynı zamanda çalışanların örgüte katkı sağlama konusunda geri planda kalmaları gibi karşı olarak davranış sergilemeleri ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995: 291).

Literatürde yer alan çalışmalarda psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki dikkate alınmamıştır. Bu iki nicelik arasındaki en belirgin fark, maddiyat durumudur. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyenin herhangi bir maddi kazancı olmamasına karşın psikolojik sözleşmelerde maddi bir beklenti söz konusudur. Psikolojik sözleşme çalışanlara özgü bir nicelik olmasına karşın, örgütsel vatandaşlık davranışı genel bir kavramdır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu ifade etmekte ve bu bağlamda çalışanlar, işverenin göstermiş olduğu davranış biçimine göre yükümlüklerini düzenlemektedir. Çalışan-işveren ilişkisi birbirini destekler nitelikte olduğunda ise çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Robinson ve Morrison, 290-291).

Örgütlerde yalnızca ekonomik sözleşme temel alındığı takdirde çalışanların birtakım konularda örgütle olan ilişkileri bozulma gösterecektir. Bu yüzden psikolojik sözleşmeye örgütlerde önem verilmelidir.

#### **2.4. Örgütsel Vatandaşlık Türleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmekte olup, bu çalışmada örgüte ve bireye/bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde ele alınmıştır.

##### **2.4.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık hissetmektedirler. Bunun yanında örgütün sürekli olarak var olması amacıyla çeşitli fedakârlıklardan kaçınmamaktadırlar. Örgütün devamlılığı amacı ile gönüllü olarak örgüte faydalı olacak tüm faaliyetlere katılım göstermektedirler. Ayrıca örgütün geleceği için kendi sorumlulukları dışında sorumluluk almaktan da kaçınmamaktadırlar (Çelik, 2007: 118).

Brief ve Motowidlo yaptıkları araştırmalar neticesinde örgüte yönelik olarak ortaya konan davranışların prososyal davranışlarla ilişkili olduğu kanaatine varmışlardır. Bir başka ifade ile prososyal organizasyonel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışında görülen ekstra rol davranışlarının ekseninde yer almaktadır (Spector ve Fox, 2002: 272). Organ'ın ifade ettiği beş adet örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının üç tanesi, vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük örgüt hedefli davranışlara dâhil edilmektedir.

##### **2.4.2. Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Kişi hedefli davranışlar örgüt içerisindeki kişilere yarar sağlamakta ve örgüte dolaylı bir şekilde yardım sağlamaktadır. Kişilerin örgüt içerisindeki diğer çalışan arkadaşlarına yardım etmesi, kişinin ifade ettiği davranışın başka kişi üzerindeki etkisini azaltması birey hedefli davranışların kapsamında değerlendirilmektedir.

Kişinin örgüt içerisinde özgür bir şekilde davranış göstermesi ve rahat bir çalışma ortamının olması sonucunda iş tatmini artarak örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmektedir. Örgüt içerisinde kişinin çalışma arkadaşlarına değer vermesi ve onların



yaptıkları iş ile kendi yaptığı iş arasında empati kurması birey hedefli rol davranışı kapsamında değerlendirilebilmektedir (McNeely ve Meglino, 1994: 836-838).

Örgütsel vatandaşlık davranışı davranış tarzı açısından olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakınma davranışları olmak üzere iki çeşitte değerlendirilmektedir (Organ, 1988: 46-47). Olumlu aktif davranış bakımından örgüt içerisinde yer alan kişinin tüm organizasyona maksimum fayda sağlıyor olması gerekir. Kişi, örgütün çıkarlarına katkı sağlayacağını düşündüğü davranışlarını gönüllü olarak ifa etmektedir. Bu doğrultuda kişilerin sergileyeceği davranışlar örgüt içinde olumlu aktif davranışları oluşturmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004: 1-2-37).

Olumlu sakınma davranışları ise örgüt içerisinde yer alan kişilerin diğer çalışanlara ve tüm örgüte zarar verecek davranışlardan uzak durması olarak tanımlanmaktadır. Birey bu tür davranışlardan kaçınması için sorumluluk üstlenmektedir. Olumlu sakınma davranışı kapsamında kişiler bünyesinde buldukları örgütün gelişimi için ekstra çaba göstermemektedir. Kişilerin yalnızca çalışanlara ve örgüte zarar vermemesi gibi bir sorumluluğu mevcuttur (Markoczy ve Xin, 2004: 1-2).

Kişiler yaptıkları işlerde herhangi bir ihmal veya kasıtlı davranışı sonucunda zarara yol açabilmektedir. Ancak kasıtlı olarak yapılan davranışlar neticesinde ortaya çıkan zarar daha ciddi olabilmektedir. Bireylerin çalışanlara ve örgüte zarar vermemesi için etik kurallara sahip olması gerekmektedir (Baron, 1998: 1-2). Bu bağlamda kişilerin üstlendikleri işi daha dikkatli yapmaları ve sergiledikleri davranışların daha yapıcı olması durumunda ortaya çıkabilecek zararlar da minimize edilmiş olacaktır. Bir başka açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı karşı vatandaşlık davranışı, sahte vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışları olarak da sınıflandırılmaktadır (Ball vd., 1994: 300-302):

***Karşı Vatandaşlık Davranışı;*** bu davranış biçimi, kişilerin etkinliklerini azaltan yöndeki davranışları içermektedir. Bunlar meydan okuma, işten kaçma, otoriteye karşı çıkma ve saldırgan bir tutum içerisinde olma gibi davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde bireylerin hedeflerine ulaşmalarının engellenmesi, kişilerin rahatsız edilerek olumsuz bir biçimde müdahale edilmesi bireylerin saldırgan bir tutum içerisine girmelerine sebep olmaktadır (Berkowitz, 1989: 60).

***Sahte Vatandaşlık Davranışı;*** bireyler örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilerken samimi olmayabilirler. Çalışanların çalışma arkadaşlarına yardım etmelerinin ardında bazı durumlarda kötü niyet olabilmektedir. Ancak bireylerin gerçek niyetlerini tespit etmek oldukça zor bir işlemdir. Bu durumun tespit edilmesi yalnızca bu davranışı sergileyen kişilerin durumu itiraf etmeleri ile neticeye ulaştırılabilir (Goffman, 1959: 2-3).

***Olumsuz Yardımlaşma Davranışları;*** örgüt içerisinde çalışanlar arasında bazı durumlarda anlaşmazlık, kavga, fikir ayrılığı, uyumsuzluk gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu anlaşmazlık içerisinde bulunan bireylerden birinin diğerini engeller tavırlar sergilemesi bu çatışmayı ortaya çıkaran en önemli niceliklerden biridir. Bireylerin birbiri ile çatışması örgütün amacından sapmalarına ve çalışma performanslarında düşmelere neden olabilmektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgüt kaynaklı hem de kişi kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle olumlu davranışlardan oluşmasına karşın, az da olsa olumsuz ve zarar verici davranışları da bünyesinde barındırabilmektedir (Öztaş ve Akın, 2009: 10).

## **2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik katkılar sağlamaktadır. Örgütler açısından son derece önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran bazı faktörlerden söz edilmektedir. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünemeyiz. Örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olarak sıralayabiliriz. Dolayısıyla bu bölümde bu faktörlere yer verilmiştir (Kılınç, 2014: 19; Keleş, 2009: 30).

### 2.5.1. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyo-psikoloji alanında yapılan birtakım araştırmalarda, ruhsal durumu iyi olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ve çalışanların örgüt içerisinde olumlu ruh hallerinin sağlanması, bireylerin diğerkm davranışlarında artma olmasına neden olmuştur (Kamer, 2001: 16). Organ bu durumu şoye ifade etmiştir; “iş süreçleri ve becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemli iken; moral faktörleri de ekstra rol davranışlarını belirlemede önemli olmaktadır.” Bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belirli zaman aralıklarında duygusal durumlarındaki değişimler onların daha çok VD sergilemelerine neden olduğu görülmüştür.

Brief ve Motowidlo (1986) bu konuda yaptıkları araştırmalar neticesinde, iyi bir ruh haline sahip bireyler yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da VD’leri daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal durum neticesinde gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olacaklardır.

George (1991) ise bu konuda şoye bir açıklama yapmıştır; “olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır.” Burada ifade edilen çalışanların duygusal durumları, Organ’a göre kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsamakta; VD’leri göstermede daha belirleyici olmaktadır (İşbaşı, 2000: 21-23).

Ashforth ve Humphrey (1995) bu konuda yaptıkları araştırma neticesinde şu şekilde bir ifade kullanmışlardır; “duygular örgütsel yaşamla i içedir ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır, bu yüzdedir ki çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerekmektedir” (Ashforth ve Humphrey, 1995).

### 2.5.2. Örgütsel Vizyon

Vizyon, şu anda sahip olduklarımızla yani elimizdeki yeterliliklerimize göre kurguladığımız bir resimdir. Daha başka bir ifade ile vizyon kavramı, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak

anlaşılır ve örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir (Akgemci vd., 2004: 2).

Vizyon sahibi örgütler, kendilerine yeni bir yön bulabilmiş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş örgütler olarak tanımlanmaktadır. Xerox'un fotokopi vizyonu, Macintosh'un kişisel bilgisayar vizyonu, telefax vizyonu, çevreci buzdolabı vizyonu, Henry Ford'un "*T modeli*" vizyonu bu örneklerden bazılarıdır (Sollmann ve Heinze, 1995: 47-48). Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden işgören ise daha çok çalışma eğilimi gösterebilmektedir.

### **2.5.3. Kişilik Özellikleri**

Smith, Organ ve Near dışa yönelik özelliklere sahip olan kişilerin, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkın olduklarını ifade etmişlerdir. İçe dönük kişileri ise, kendilerinin hayatın merkezinde olduklarını düşündüklerinden ve çevrede olanlarla pek ilgilenmediklerinden, daha farklı bir ifadeyle çevresine duyarlı bir birey olmamalarından, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri veya örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip değildir. Bu yüzden, bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteremedikleri kabul edilmektedir (Keskin, 2005: 28).

Bireysel özellikler, bireylerin yaşamları karşısında karşılaştıkları zorluklara gösterdikleri tepkilerini, onların bir iş yapmaya ve ya işi sürdürmeye yönelik uğraşları olarak ifade edilmektedir. İyi niyetli insanların iç motivasyonları yüksek olmakla beraber, işlerin devamlılığı konusundaki olumlu inanca sahip olmaları da söylenebilmektedir (Baltaş, 2002: 112).

### **2.5.4. Örgütsel Bağlılık**

Literatürde bağlılık kavramı çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların ortak noktası ise kişilerin çalıştıkları örgüt ile arasındaki ilişkileri özdeşleştiren psikolojik bir durum olmasıdır. Çalışan ile örgütün değişik yönlerden özdeşleşme derecesini belirten örgüte bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki bireyin

bağlılık durumunu davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görebilme durumuna bağlı olarak değişmektedir. Bu boyutta bir bağlılık durumunda çalışanın ÖVD gösterme ihtimali fazla olacaktır. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde açıklanan değerlendirilen ÖVD örgütsel bağlılık ilişkisinde, örgütün tutumu çalışanın ÖVD sergileme durumunu belirleyecektir (İplik, 2010: 94).

Çalıştığı örgüte karşı bir bağlılık geliştirmiş bireylerin geliştirmemişlere oranla ÖVD sergileme olasılıklarını daha kuvvetli olacağı kuvvetle muhtemeldir. Örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara neden olacağı düşünülürse, bağlılık gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek bir tutumun da ÖVD'na yol açabileceği düşünülebilir (Gürbüz, 2007: 48).

Meyer ve Allen ilgili kavramı, işgörenin örgütüne yönelik psikolojik yaklaşımı olarak açıklamaktadır. İşgören ve çalıştığı organizasyon arasındaki ilişkileri yansıtan ve örgüt üyeliğinin devamlılığına ilişkin psikolojik ve duygusal bir durumdur. Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf ederek ÖVD sergilemelerinin bir ifadesidir (Gürbüz, 2006: 59).

O'Reilly ve Chapman (1986) yaptıkları araştırmada örgüte bağlılık kavramı bu bakış açısıyla uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç biçime ayrılmaktadır. İçselleştirme bağlılığı, örgütsel değerler ile çalışanın kişisel değerlerinin uyumlaşması sonucunda oluşmaktadır; bu bağlılık türünün yüksek olması ÖVD gerçekleştiriminin bir göstergesidir (Çetin, 2011: 59).

### **2.5.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet kavramı üç grupta incelenmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 42):

**Dağıtım adaleti**, çalışanların kendisinin sunduğu değerlere karşılık alması gereken karşılığı ifade etmektedir,

**Prosedür adaleti**, örgütün amacını gerçekleştirmek için oluşturulmuş prosedürlerin adil uygulanmasını ifade eder,

*Etkileşim adaleti*, yöneticilerin bu prosedürleri uygulama esnasında takındıkları tavırlardaki adaleti temsil eder.

Bu üç bileşenden oluşan örgütsel adalet kavramı çalışanların kafasında soru işareti bırakmayacak şekilde işliyorsa bu örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine pozitif katkı sağlayacaktır. Tam aksine adalet algısında sıkıntı olan çalışanlar, örgütüne karşı tavır geliştirecek, çeşitli sıkıntılara sebep olacak katkıdan çok zarar verme eğiliminde olacaktır.

### **2.5.6. Lider Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven**

Bu alanda yapılan ilk araştırmalar, örgüt içerisinde çalışan ile lider tutumları arasındaki etkileşim üzerinde yoğunluk göstermektedir. Liderlik araştırmalarının gelişmesi neticesinde, örgütsel özelliklerinde etkileri incelenmeye başlanmıştır. Örgütün içinde ekip ruhu kavramının yerleşmesinde, çalışanlar arasında adaletin sağlanmasında, çalışan motivasyonunun artmasında ve en önemlisi örgüt içerisinde ekip olma duygusunun gelişim göstermesinde liderlerin üzerlerine düşen vazifeler çok önem teşkil etmektedir.

Liderlerin çalışanlara yönelik sergiledikleri davranışların birçoğu örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşim içerisinde olduğu bir gerçektir. Bu konuda Bateman ve Organ, takipçilerini destekleyen yöneticilere sahip olan çalışanların ÖVD sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Keleş, 2009: 36).

Liderlerin gösterdikleri davranışlar, ÖVD davranışlarını ortaya çıkarmak için önemli bir etkiye sahiptir. Yani liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişki içerisinde. Liderlerin, örgüt üyelerine yardımsever, yol gösterici olması kendisinin ortaya koyduğu bir vatandaşlık davranışı olması yanında bu destek ve liyakatli hareket çalışanlar içinde örnek teşkil edecektir. Böylece liderler, çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine liderlik etmiş olacaktır (Özcan, 2011: 77).

Çalışanların çalıştıkları örgütü kendi evleri gibi benimsemeleri yalnızca örgüt içindeki ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlara adil bir şekilde yaklaşıldığını düşünen, liderlerine güvenleri sonsuz olan ve örgütte kendilerine güvenildiğini hisseden çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye

mevillidirler. Ayrıca liderin çalışanlara rehberlik yapması, problemlerini çözme konusunda yardımcı olması, işle ilgili konularda çalışanları bilgilendirmesi ve onların fikirlerini alması kısacası liderin de ÖVD göstermesi çalışanlarında bu davranışları göstermelerine neden olacaktır (Suküt, 2010: 32).

### **2.5.7. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artış göstermesinde etkili olan bir diğer etkende kıdem ve çalışanların yaşlarıdır. Marrison (1994) yaptığı araştırmada örgüte olan bağlılığın kıdemle pekiştiği sonucuna varmıştır. Kıdem sahibi olan çalışanların diğerlerine nazaran daha fazla sorumluluk aldıkları ve gönüllü davranışlardan kaçınmadıkları ifade edilmiştir. Kişilerin örgütteki hiyerarşik düzende üst kademelere çıktıkça karar verme, kontrol etme, serbest davranma ve yönetim gücünde artmalar olur. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülmesi için olumlu bir durumdur (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

### **2.5.8. İhtiyaçlar**

Kendirilgil (2006), örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini üzerine birtakım araştırmalar yapmıştır. Bu konuda yazdığı tez çalışmasında, işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye iten en önemli nedenleri şu şekilde sıralamıştır: bireyin ait olma, başarılı olma, yararlı olma, iftihar etme ve ödüllendirilme gibi birçok ihtiyacının şekillendirdiği güdülerıyla ilgili olarak ortaya çıktığını; bu güdülerin çalışanları kendi görev tanımları içinde yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelterek, hem çalışanın ihtiyaçlarını karşılamasını mümkün olacağı, hem de örgüte talep edilmeyen ve herhangi bir maliyete yol açmayan bir yarar sağlayacağını belirtmiştir (Kendirilgil, 2006: 76).

### **2.5.9. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

Başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan çalışmalar, örgüt içerisinde bireylerin sergiledikleri davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. İş tatmini kavramı sosyal bilimler alanında üzerinde en çok tanım ifade edilen bir kavramdır. En sade şekilde ifade etmek gerekirse iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı göstermiş oldukları genel bir tutumdur. Çalışanların gösterdikleri bu tutumlar neticesinde

ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile beraber mutluluk durumu ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Halsey, 1988: 884).

Bireylerin yaptıkları işe karşı gösterecekleri tutumların olumlu ve olumsuz olabilme ihtimalinden, iş tatmini bireyin iş deneyimleri neticesinde meydana gelen olumlu ruh halini, olumsuz durumu ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1994: 159). İş tatminsizliği örgüt açısından birtakım negatif olayların başlangıcı olarak ifade edilmektedir. İş tatmini aynı zamanda çalışan için birçok alanda gerçekleşmektedir. Bunlar ücret durumu, kariyer imkânı, sosyal yardımlar ve en önemlisi de örgütsel adalettir.

Örgütsel adalet aynı zamanda iş tatmini kavramını da kapsayan geniş bir kavramdır. Bu yüzden birçok çalışanın örgütsel adaletin sağlandığı örgütte iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı ve bu tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde etkili olacaktır. Bu ifade ile bir işletmenin çalışanlara sağladığı iş tatmin düzeyi, yapılan işin niteliğine ve çalışanlar tarafından hangi şekilde algılandığına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Sarıkaya, 2002: 15). Çalıştığı işten zevk alan ve çalışmalarının sonunda çıkan sonuçtan tatmin olan işgörenlerde örgütsel bağlılık oluşmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları da meydana gelmektedir.

#### **2.5.10. Kişi Örgüt Bütünleşmesi**

Örgüt içerisinde yer alan bireyler, gruplar ve bunların örgüt hedefleri yönünde yürüttükleri çalışmalar birey-örgüt bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir. Eğer, bir örgütte birey ve örgüt bütünleşmesi mevcut ise örgütünü benimseme duygusu da bulunmakta olup, çalışanın ÖVD gösterme eğilimi de yüksek olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 44).

Bu anlamda örgütün birtakım değerleri ile uyum içerisinde olan çalışan örgüt ile bütünleşmeyi sağlamış olabilecektir. Bu bütünleşme; çalışanlar arasındaki etkileşimi arttırdığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Ayvaz, 2012: 45).



### 2.5.11. İşin Özellikleri

Örgütte yapılan işin otonomi ve feedback alınabilecek biçimde ifa edilip bir düzene sokulması, bu işi yapanların kendi takip mekanizmalarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Birtakım araştırmacılara göre anlamlı görev, otonomi ve geribildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşmasını muhtemel en üst düzeye getirir. Kişi formal iş tanımları bu durumu desteklesin ya da desteklemesin önemli iş çıktıları üzerinde bireysel gücünü hissettirmelidirler. İç motivasyonu destekleyen görev özellikleri işi psikolojik anlamda daha da anlamlı kılmaya yarayan özelliklerdir. Bu yüzden, yapılan işin birtakım özellikleri işi yapanın hissettiği sorumluluk düzeyinin artmasını sağlayacaktır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan güçlü sorumluluk ve aidiyet duygusu vatandaşlık davranışlarını da artırır (Güven, 2006: 31-32).

### 2.5.12. Örgütün Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireyler tarafından gerçekleştirilmesi, bu davranışların bireylerin görülmür aktiviteleri olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla bu süreç içerisinde bireyler kadar bireylerin buldukları çevre de etkili olmaktadır. Bütün bu etkenlerin aynı anda değerlendirilmesi neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesinde etkili olan örgütsel unsurlar şöyle sıralanmıştır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 185);

- Örgüte bağlılık,
- Örgütsel adalet,
- İşe karşı tutum ve iş tatmini,
- Kıdem ve hiyerarşik düzen,
- Örgütün özellikleri,
- Örgütsel vizyon,
- Kararlara katılım,
- Kişi ve örgüt bütünleşmesidir.

Örgütsel özellikler, ÖVD'nin sergilenebilmesi için tüm fonksiyonların bir araya toplanıp ortaya çıkan sonuç ile şekillenmesidir. Örgütün özellikleri işgörene ve geleceğe dair vaatlerinin de ne olduğunu göstermektedir.

### 2.5.13. Karar Katılım

Karara katılım kavramı, örgüt içerisinde çalışan bireylerin alınan stratejik kararlarda etkili olmaları olarak tanımlanmaktadır. Alınan bu kararlar çalışanların örgüt içi motivasyonlarını artırarak başarılı olmak amacıyla daha fazla emek harcamalarına yol açmaktadır. Karar mekanizmasında kendini bir anahtar olarak gören çalışanlar, örgüte olan aitlik duygusunu daha güçlü hissederek örgüte bağlılıkları her geçen gün artış gösterecektir. Bu durumlar neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi kaçınılmaz olacaktır (Kaynak, 2007: 40).

### 2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ilk çalışmalar, yoğunlukla kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili iken son zamanlarda ortaya konulan çalışmalar ÖVD'nin örgütsel açıdan sonuçlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. ÖVD'nin önemini burada belirtmek gerekirse sergilenen davranışlar örgütte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırır ve iş görenler arasındaki çatışmaları uzak tutar. Böylelikle örgütün etkinliği güçlenecek ve örgütsel performans olumlu yönde gelişim gösterecektir. Bu noktada Chen vd. (1998), önemli bir husus olarak bir organizasyonda ÖVD'nin hayat bulması düşük iş gücü devrine sebep olmasından dolayı önemini vurgulamışlardır (Gürbüz, 2006: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür yapılan çalışmalar doğrultusunda elde edilen sonuçlar birbiriyle içerik bakımından benzer olsa da farklı tanımlarında yer aldığı görülmektedir. Podsakoff vd. (2000) tarafından yedi boyut literatürde şu şekilde tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 514-526):

- Yardım Davranışı (Helping Behavior): iş ile ilgili karşılaşılan sorunlarda, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek ve çalışma ortamında problemlerin çıkmasını önleyerek, gerektiği durumlarda çalışma arkadaşlarını uyarma durumu şeklinde iki boyutta incelenmiştir,
- Centilmenlik (Sportsmanship): iş ile alakalı karşılaşılabilecek olan olumsuz durumlarda bile çalışma arkadaşlarını şikâyet etmek yerine durumu tolere etme çabası göstermek,

- Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty): örgüt ile çalışan arasında olumsuz olan birtakım durumlarda bile örgüte olan sadakatini devam ettirmek, dışarıda örgütü iyi göstererek savunma davranışı içerisinde olmak,
- Örgütsel Uyum Sağlama (Organizational Compliance): herhangi bir gözetim, denetim olmasa, herhangi birinin bu kurallara uymaması gibi durumların olması dahi çalışanın örgütün kurallarına ve prosedürlerine tüm samimiyetiyle uymaya devam etme,
- Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative): örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için iş gerekliliklerinin üzerinde bir çaba sarf ederek ve gönüllü olarak yaratıcı faaliyetlerde bulunmak ve örgütte çalışan diğer elemanları bu şekilde davranmaya teşvik etmek,
- Örgütün Gelişimine Destek Verme-Yurttaşlık Erdemi (Civic Virtue): örgüt bünyesinde yer alan çalışanların kendilerini örgütün birer vatandaşı olarak görüp, gerektiği durumlarda bireysel harcamalar bile yaparak, gönüllü olarak işlerin işleyişinde yer alma,
- Bireysel Gelişim (Self-development): çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla gönüllü davranışlarda bulunmaları.

Farh, Early ve Lin (1997), örgütsel vatandaşlık davranışının modern ve geleneksel toplum özelliği gösteren toplumlar ve değerleri ile batı toplumlarındaki kültürel değer algısı çerçevesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında kültürlerarası farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Çin toplumuna yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir (Farh vd., 1997: 421- 444). Çalışma sırasında geliştirdikleri ölçeğin, batı kültürü menşeli olarak geliştirilen ölçek ile birtakım benzer ve farklı özellikleri mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasında uyum ve örgüt kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyutta incelemişlerdir.

Bu araştırmanın ilk üç boyutu örgüt ile özdeşleşme, meslektaşlara yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma boyutları Organ'ın ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile benzerlik göstermektedirler. Ancak çalışanlar arasındaki uyum ve örgüt kaynaklarını koruma Organ'ın örgütsel vatandaşlık boyutu ile farklılık göstermektedir. Bu durum kültür olarak doğu kültürünü benimsemiş olan Çin toplumunun kültüründen kaynaklanmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266).

Marrison (1994); Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına yakın olarak beş boyuttan oluşan bir yapı önermiştir. Yapıda yer alan bu beş boyut, diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, centilmenlik, ilgilenme ve değişime uyum olarak açıklanmıştır. Bu boyutlandırmaların genel olarak, Organ'ın tanımlamalarına benzediği söylenebilir (LePine vd., 2002: 53).

Van Scotter ve Motowidlo (1996) yaptıkları araştırmada performans kavramını bağlamsal ve görev performans olarak iki başlıkta incelemişlerdir. Bu iki boyuttan ilki olan bağlamsal performans, Organ'ın centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları ile örtüşürken, ikinci boyut olan görev performansı kavramı Organ'ın özgecilik ve nezaket boyutlarıyla örtüşmektedir.

Williams ve Anderson, Organ'ın ifade etmiş olduğu boyutları baz alarak örgüt içindeki bireyler arası yardımlaşma davranışlarını hedef alan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı Bireysel (ÖVD-B), örgüte yönelik yani örgütün yararına olarak gönüllü yapılan örgütsel vatandaşlık davranışını ise, örgütsel vatandaşlık davranışı - Örgütsel (ÖVD-Ö) olarak nitelendirmişlerdir (Jahangir, 2004: 79).

ÖVD-B'nin kapsamına nezaket ve diğerkâmlık boyutları dâhil olurken, ÖVD-Ö'ye centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları dâhil olmaktadır (Gürbüz, 2007: 42).

Bir başka sınıflandırma ise, McCrae ve Costa' nın “Beş Büyük” (Five Big) olarak nitelendirdikleri Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu sınıflandırmasıdır. McCrae ve Costa'nın “Beş Büyüğü”, Organ tarafından ortaya atılan boyutlardaki davranışlarla örtüştüğü görülmektedir. Bu davranışlar, uyumluluk, başkalarını düşünme, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarından oluşmaktadır (Gürbüz, 2007: 42).

Graham'ın tanımladığı Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili çalışmaları ise felsefe, politika ve sosyal tarih alanlarındaki araştırmalara dayanmakta; Aristo'nun sivil vatandaşlık kavramı ile de alaka göstermektedir.

Inkeles (1969) tarafından örgütsel vatandaşlık yaklaşımı “aktif vatandaşlık sendromu” olarak ifade edilmiştir. Graham'ın Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- **Örgütsel Sadakat:** Bir işletme bünyesinde çalışan bireylerin örgütlerine ve amirlerine göstermiş oldukları bağlılık olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, kişisel çıkarlarının ötesinde, örgüt çıkarlarına öncelik vermektedir. Örgüt imajını olumlu etkileyecek davranışlar sergilemek ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içerisinde olmak örgütsel sadakat göstergeleri olarak örneklendirilebilmektedir.
- **Örgütsel İtaat:** örgütsel itaat davranışını sergileyen bireyler, örgütün ifade ettiği kural ve prosedürleri sorgulamadan kabul edenler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel itaat davranışında bireyler örgüt kurallarına itaat ederler ve işlerini zamanında tamamlayarak işe devamlılık konusunda çaba sarfederler.
- **Örgütsel Katılım:** örgütsel katılım boyutunda ise örgüt bünyesinde olan bireylerin yönetime tam ve sorumlu olarak katılımı olarak tanımlanmaktadır. Zaruri durumlar haricinde örgütle alakalı toplantılara katılmak, iş ve örgüt işleyişi hakkındaki fikirlerini paylaşmak, olaylara ve örgüt ile alakalı olan gelişmelere pozitif yaklaşım göstermek bu davranışa örnek teşkil edebilmektedir (Van Dyne vd., 1994: 767).

Moorman ve Blakely (1995), yaptıkları araştırmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışını dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Jahangir, 2004: 79):

- Kişilerarası yardım - fedakârlık davranışları: Diğergamlık veya iş arkadaşlarına yardımcı olma boyutuyla örtüşmektedir.
- Kişisel inisiyatif - sivil erdem: Örgütü koruyucu ve müdafaacı davranışlarla benzerlik göstermektedir.
- Kişisel çalışkanlık -kişisel gayret: Vicdanlılık dürüstlük ve fonksiyonel katılım boyutuyla ilgilidir
- Sadık yardımlaşma: Örgütsel sadakat davranışlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca, yazında örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına dâhil edilen bir diğer boyut Whistleblowing'dir.

Aktan (2006)'da yaptığı bir araştırmada, Whistleblowing yaklaşımını, örgütlerde olası kötü ve yanlış davranış tutumlarının raporlanması veya ortaya

çıkarılması olarak ifade etmektedir. Dana net ifade ile bir işletmede yasal olmayan ve etik değerlere aykırı davranışların ve eylemlerinin kurum içi/dışı birey ve örgütlere zarar vermemesi kapsamında enformasyon yetkisine sahip kişilerin sorunları çözmede güç ve yetkisinin iç ve dış otoritelere bildirilmesidir (Kaplan, 2011: 40).

Whistleblowing davranışı Organ'ın ifade ettiği boyutlardan sivil erdem boyutu ile örtüştüğü gibi (Kaplan, 2011: 40), aynı zamanda diğergamlık boyutu ile de benzerlik göstermektedir. Ancak yardım gerektiren konunun organizasyonla ilgili olması bu davranışın diğergamlık (altruizm) boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir (Mercan, 2012: 3).

Bir gönüllü ihbar, bildirim eyleminin meşru kabul edilmesi için De George, bazı şartların varlığını öngörmektedir (Uzun, 2011: 50-51). Bu şartlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- İşletme içinde yasal olmayan etik dışı davranışların tüm örgüt yapısına oluşturacağı maliyetinin boyutları,
- Enformasyon yetkisine sahip kişilerin kaygılarını birincil öncelikte üst yönetime bildirmeleri ve sonuç alamayacağına inanındıklarında kurum dışına ifşa etmeleri,
- İkna edici, mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı kanıtların whistleblower (ihbarda bulunanın) tarafından yetkililerle paylaşması ve sahip bulunduğu kanıtları sunmuş olması,
- Yapılan ihbar ve bildirimlerin mevcut kötü uygulamaların örgüt yararına sona ereceğine inanıyor olması.

Bu öngörüler “sağlıkta kalite standartları” ve “güvenlik raporlama sistemi” ile sağlık sisteminde meydana gelebilecek hataların, aksaklıkların ortaya çıkarılarak benzerlerinin yapılmasını engelleme kapsamında, kalite literatürüne kazandırılmıştır.

Hasta güvenliğini tehdit edebilecek olan olayların ortaya çıkarılması ve bu olaylar baz alınarak sistemin işleyişinde iyileştirmeler yapılması güvenlik raporlama sistemi olarak ifade edilmektedir (Şencan vd., 2012: 68-71).

Sonuç itibariyle, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile alakalı literatürde yer alan araştırmalarda net bir mutabakata varılmadığı görülmektedir. Gerek araştırma neticesinde elde edilen yazınlara, gerek ise ampirik araştırmalar neticesinde elde edilen

bulgulara ve referans olarak gösterilen kaynaklara göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili tanımlamalar farklılık göstermesine karşın Organ'ın tanımladığı beş boyuta benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Çalışma koşullarının zorluğu ve rekabetin her geçen gün güç kazanması örgütlerin başarısı ve faal kalabilmeleri açısından önemli bir nicelik olan örgütsel vatandaşlık davranışının (Kumar vd., 2009: 74) gelişim aşamalarını incelediğimiz takdirde, kişisel olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır (Türker, 2006: 25);

- Çalışma arkadaşlarının verimliliğini artırma,
- Birtakım işlerde gerekli olan kaynak ihtiyacını minimize etme,
- Kaynakların daha yararlı işlerde kullanılmasını sağlama,
- Çalışma ortamında oluşturulan takım ve gruplar arasında takım ruhunun gelişmesine katkı sağlama,
- Örgütte çalışan ve 'iyi çalışan' olarak nitelendirilen çalışanların örgütte kalmasını sağlama,
- Örgütün örgütsel performansının artırıcı bir gidişat sergiliyor olmasını sağlama,
- Örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını artırarak, katkıda bulunur.

## **2.7. Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları**

Stamper ve Van Dyne'in (2001), "İş Statüsü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Restoran İşgörenleri Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı çalışmalarında; part time ve full time çalışan 257 işgörene anket uygulanmıştır. Buna göre part time çalışanların full time çalışanlara göre daha az ÖVD sergiledikleri, seslilik davranışı açısından ise farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da, part time çalışanların iş yerinde daha az vakit geçirdikleri, örgütten daha az çıkar (ödeme, fayda, bilgi, eğitim, talep) sağladıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte, bürokrasinin azaldığı örgütlerde iş statüsünün ÖVD'ye ve sesliliğe daha çok yol açtığı gözlemlenmiştir.

Bolat ve Bolat'ın (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi” adlı çalışmalarında, 283 otel çalışanına anket uygulanmıştır. Yapılan anket sonuçlarında ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması gerekmektedir. Bununla birlikte, kararlara katılım, yetki devri ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama gibi uygulamaların yararlı olabileceği belirtilmiştir.

Pelit ve Keleş (2009)'in “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, katılımcıların yardımseverlik, nezaket ve üyelik erdemi boyutundaki davranışları daha sık sergiledikleri belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışına sahip işgörenlerin; işlerinden doyum sağladığı, motivasyonlarının ve verimliliklerinin arttığı, örgütle bütünleştiği saptanmıştır.

Bozkurt ve Serdar (2006) tarafından otel işletmelerinde yapılan çalışmada ÖVD ile iş doyumunu arasında orta derecede bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu durum, işinde doyuma ulaşan otel çalışanlarının işletmeye gönüllü olarak ilave katkılar sağlama eğiliminde olduğunu göstermektedir. ÖVD boyutlarından nezaket, vicdanlılık, özgecilik ve sivil erdem ile iş doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişkiye rastlanmış, ancak centilmenlik boyutu ile pozitif yönde zayıf bir korelasyon tespit edilmiştir.

González ve Garazo'nun İspanya'da bulunan otel işletmeleri çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada, iş doyumunu ve ÖVD arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Nadiri ve Tanova'nın (2010) K.K.T.C'deki otellerde çalışanların örgütsel adalet algıları ile çeşitli iş bağlantılı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçladığı araştırmanın sonucuna göre; iş doyumunu ile ÖVD'nin ilişkili olduğu, örgütsel adaletin ise iş doyumunu ve ÖVD üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.



Uludağ vd., otel işletmelerinde iş doyumu, örgütsel bağlılık ve ÖVD'nin iş gücü devir hızına etkisini incelemek için yaptıkları çalışmada iş doyumunun ÖVD ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere yapılan çalışmalarda ÖVD'nin ilişkilendirildiği farklı kavramlarla arasında otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalarda pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda otel işletmelerinde ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizm kavramı ile arasında bir ilişkinin kaçınılmaz olabileceği ve ÖVD sergilenmesinde sinizmin büyük rol üstlenebileceğinden söz edilebilir. Sonuç olarak çalışanların işlerine karşı olumlu duyguya sahip olduklarında, işlerinde doyuma ulaştıklarında bir takım olumlu davranışlar sergileyebileceklerini söylemek mümkündür. Sergileyecekleri bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu nedenle çalışmanın çıkış noktasındaki fikirden hareketle örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki saptamak bu araştırmanın konusu olmuştur. Bu ilişkiye yönelik bulgular ise yapılan araştırma kapsamında üçüncü bölümde yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINIZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırma Tanımı

Bu araştırmada turizm sektörü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile örgütsel sinizm tutumlarının arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını çeşitli değişkenler açısından tespit edilmiştir. Bu amaçla, Antalya İlinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler hedef kitle olarak belirlenerek, 2015 Mayıs – Ekim ayları arasındaki sürede sektörde çalışmakta olan işgörenlerin anket tekniği ile görüşleri saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada işgörenlerin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve konuyla ilgili önerilerin sunulması araştırmanın temel alanı olarak benimsenmiştir.

#### 3.1.1. Araştırmanın Alanı

Bu çalışma, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki görüşlerinin sonucu, elde edilen bilgilerle gerçekleştirilmiştir. Bu noktada araştırma alanı Antalya ili ve ilde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleridir.

Araştırma kapsamında, 5 yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilme nedeni, bu otellerin yönetim ve örgütlenme yapısı ile diğer otel işletmelerine (1, 2, 3, 4 yıldızlı) oranla daha önde olmalıdırlar. Ayrıca 5 yıldızlı otel işletmelerin, gerek daha çok personel çalıştırmaları, gerekse sektördeki diğer işletme türlerine oranla daha kurumsal, yönetsel ve örgüt yapılarının sistemli olması dikkate alınmıştır (Pelit, 2011: 125). Ayrıca Antalya ili beş yıldızlı otel sayısı ve beş yıldızlı otel yatak ve oda sayısı bakımından Türkiye'nin ilk sıradaki ili konumundadır. Dolayısıyla beş yıldızlı otel sayısına ilişkin bu nicel bilgilerden yola çıkarak çalışmanın alanı Antalya ilindeki beş yıldızlı otel çalışanları olarak belirlenmiştir.

### **3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma turizm işletmelerinin en önemli yapı taşlarından ve kalitesi, profesyonel yönetim anlayışı ile sektöre sağladığı katkılarıyla öncü durumda olan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların konuya ilişkin görüşleri hem örgütsel sinizm tutumları açısından hem de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri açısından incelenmiş olup, bu kavramlar arasındaki ilişki düzeyleri de belirlenmiştir. Ayrıca beş yıldızlı otel çalışanlarının demografik yapısı ile örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farklılıklar da test edilmiştir. Bu amaç ekseninde çalışmanın; örgütsel sinizm kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı konularını beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarını hedef kitle olarak belirleyerek ölçmesi neticesinde yönetsel açıdan yöneticilerin mevcut durum hakkında bilgi sahibi olarak işletmelerine yönelik bu konularla ilgili düzeltici önlemleri almaları da hedeflenmiştir. Unutmamak gerekir ki işletme faaliyetlerinin devam edebilmesi motive olmuş ve kendini örgütüne adanmış çalışanlarla mümkün olabilmektedir.

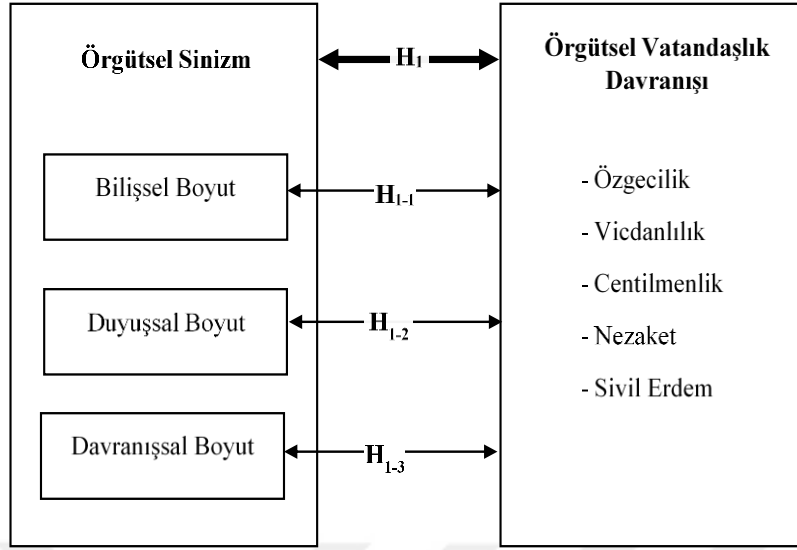
Bu anlamda turizm sektörü çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularının ele alındığı çalışma sayısının sınırlı olması ve turizm literatürüne konunun katkı sağlayacağı da bu çalışmanın önemini ayrıca arttırmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ile verilerin çözümlenmesine ilişkin konulara yer verilmiştir.

#### **3.2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli, örgütsel sinizmin ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek ve turizm işletmeleri işgörenlerine ait görüşlerin ortaya konularak, mevcut durumdan hareketle çözümler üretip, öneriler getirebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu amaçla araştırma hipotezleri çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 5'te ki gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 5: Araştırma Modeli**

Araştırma modelinde, turizm işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenerek; örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla geliştirilen hipotezler şu şekilde ifade edilebilir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-1</sub>:** Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-2</sub>:** Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ile tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1-3</sub>:** Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu kapsamda belirlenen alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki ve demografik değişkenlerle alt boyutlar arasında farklılık gösterip göstermediğini saptamayı

amaçlayan bu araştırma, ampirik bir araştırma olup; ilişkisel ve betimsel bir nitelik taşımaktadır.

### 3.2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamının, beş yıldızlı otel işletmeleriyle oluşturulmasının nedeni, bu işletmelerin yönetim yapısı ve örgütlenmelerinin diğer otel işletme türlerine (bir, iki, üç ve dört yıldızlı) oranla daha profesyonel olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu işletmelerin, gerek daha çok personel çalıştırmaları, gerekse sektördeki diğer işletme türlerine oranla daha kurumsal örgüt yapılarının olması da ayrıca dikkate alınmıştır (Pelit, 2011: 125). Buna ilave olarak bu otellerde çalışan işgören sayısı ve otellerin tüm sezon hizmet verdikleri de dikkate alındığında bu işletmelerin konaklama işletmeleri adına diğer işletmeleri de temsil etme kapasitesine sahip olduğu söylenebilir.

Ancak çalışma kapsamında yer alan Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının sayıca tüm illerden daha fazla olması sebebiyle ortaya çıkan büyük evren oranı evrene ulaşmada soyutlaşma ve güçlükleri de beraberinde getirmektedir (Karasar, 2008: 110).

Bilimsel araştırmalarda veriler, araştırma evrenini oluşturan birimler-denekler üzerinden elde edilebileceği gibi evreni oluşturan birimler-elemanlar içerisinde, amaca uygun bir yöntemle seçilebilecek örneklem üzerinden de tespit edilebilir (Ural ve Kılıç, 2013: 33). Karasar (2008: 11) zaman, maliyet kısıtlaması ile mesafe ve kontrol güçlükleri gibi nedenler dikkate alındığında, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın bazen mümkün olamayacağını belirtmiştir. Bu kapsamda araştırmada evrenin tamamı yerine, bilimsel yöntem kurallarına göre örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin, hedef kitle olarak alınacak yığının (topluluğun) özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Keleş, 2009: 50). Bu çerçevede beş yıldızlı otel işletmeleri Antalya

ilinin hemen her bölgesinde faaliyet gösterdiği için çalışmada kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Buna göre, bir otel işletmesinde yatak ve odabaşına düşen personel sayısı hesaplanırken aşağıdaki formüller kullanılmaktadır. Bu hesaplamalardan ikinci yöntem, yani odabaşına düşen personel sayısı daha iyi bir ölçü olduğu düşünülmektedir. Çünkü her odanın farklı yatak sayısına sahip olabileceği ifade edilmiştir (Erdem, 2004: 47):

- Yatak Başına Düşen Personel Sayısı:  $\frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Yatak Sayısı}}$
- Oda Başına Düşen Personel Sayısı:  $\text{Personel Sayısı Oda Sayısı: } \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Oda Sayısı}}$

Tablo 4’te dünya genelinde seçilmiş bazı bölgelerdeki otel işletmelerinde oda ve yatak başına düşen personel sayısı yer almaktadır.

**Tablo 4: Dünya Genelinde Seçilmiş Bazı Bölgelerdeki Otel İşletmelerinde Oda Ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı**

Ülkeler	Yatak Başına Düşen Personel	Oda Başına Düşen Personel
ABD	0.24	0.48
Hawai ve Pasifik Adaları	0.37	0.73
Kanada	0.39	0.77
Avrupa	0.43	0.85
Avustralya	0.45	0.90
Meksika	0.52	1.53
Karaipler	0.56	1.12
Güney Amerika	0.57	1.14
Orta Amerika	0.63	1.26
Orta Doğu	0.66	1.32
Asya	0.75	1.50
Afrika	0.96	1.91
Uzak Doğu	0.97	1.93

**Kaynak:** Oral ve Kurgun, 1997: 185

Türkiye'de oda ve yatak başına düşen personel sayısının gösterildiği Tablo 5 incelendiğinde Türkiye'deki oda ve yatak başına düşen personel oranlarının dünyanın diğer ülkelerindeki oranlardan pek farklı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5: Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı**

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
Otel 5 Yıldız	1.18	0.59
Otel 4 Yıldız	0.76	0.38
Otel 3 Yıldız	0.72	0.36
Otel 2 Yıldız	0.56	0.28
Otel 1 Yıldız	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. Sınıf	0.74	0.37
Motel 2. Sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
<b>Toplam Ortalama</b>	<b>0.70</b>	<b>0.35</b>

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı, 1989: 61; Ağaoğlu, 1992: 114.

Tüm bu verilere göre uluslararası alanda otel işletmelerinde yatak başına ortalama 0.50 personel, diğer bir ifade ile iki yatağa 1 personel düşmesi gerekmektedir. Turizm istatistikleri incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir. Sadece konaklama işletmeleri sayıları ve bunlara ait oda ve yatak kapasiteleri hakkında bilgi edinilebilmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014). Bu durumda, otel işletmelerindeki işgören sayısına ulaşabilmek amacıyla tabloda verilen oranlar ve ilgili hesaplama yöntemlerinden yararlanılarak otel işletmelerindeki işgören sayısı hesaplanmıştır.

Antalya'daki beş yıldızlı otel sayıları, yatak kapasiteleri ve doluluk oranları dikkate alındığında, [İşgören Sayısı = Yatak Sayısı\*Yatak Başına Düşen personel sayısı] (Keleş, 2009: 53) formülüne göre  $217947*0,59 = 128588,73$  işgörenin beş yıldızlı otellerde çalıştığı tahminen hesaplanmıştır. Bununla beraber diğer oda başına düşen personel hesaplama formülü kapsamında da [İşgören Sayısı = Oda Sayısı\*Oda Başına Düşen personel sayısı] formülüne göre  $101093*1,18 = 119289,74$  işgörenin beş yıldızlı otellerde çalıştığı saptanmıştır. Ancak örneklem almak için, otellerin doluluk oranı hesaba katılmadan azami işgören sayısı dikkate alınmıştır.

Kuşkusuz bu oranlar otel işletmelerinde sunulan hizmetin niteliğine ve hizmet çeşidi gibi unsurlara göre değişebilmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde bu araştırmada, evreni oluşturan turizm işletmeleri işgörenlerinin sayısı 10.000'den büyük olduğundan, Özdamar (2001: 257) tarafından sınırsız evrenler ( $N > 10.000$ ) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / H^2$$

Formüldeki standart sapma değeri 100 kişilik pilot uygulama sonucunda ( $\sigma$ ) 1,2 olarak belirlenmiş olup, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 olarak değerlendirilmiş olup, hata değeri, (H) 0,15 alınmıştır. Çünkü örneklem hesaplamasında örneklem hatasının ölçek tam puanının %2'si ile %4'ü arasında alınabileceği belirtilmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Ayrıca anlamlılık düzeyi 0,05'e karşılık gelen Z teorik değeri 1,96 alındığında ve diğer parametreler formülde yerine konulduğunda minimum örneklem hacmi 245 olarak hesaplanmıştır. Ancak Antalya ilinde beş yıldızlı otel sayısının oldukça fazla olması sebebiyle toplam 2500 anket çoğaltılmış olup, çoğaltılan anketler Mayıs 2015 - Ekim 2015 tarihleri arasında seçilen turizm işletmelerinde gerek yüz yüze gerekse teslim (emanet) yöntemi ile uygulanmaya çalışılmıştır. Uygulama sonucunda 756 anket geri dönmüş olup, geçersiz sayılabilecek anketler çıkarılmış ve toplam 637 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu kapsamda değerlendirmeye alınan anketlerin, her bir işletme türü için minimum örneklem hacmi olan 245'in üzerinde olduğu göz önünde bulundurulursa, araştırma evreninin yansız bir şekilde temsil düzeyine sahip olduğu varsayılabilir.

### **3.2.3. Verilerin Toplanması**

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklem grubunda yer alan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin bazı demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletmedeki statü, çalıştığınız departman, aylık gelir ve işletmedeki çalışma süresi) şeklinde 8 kapalı uçlu soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik Dean ve arkadaşları tarafından 1998 yılında geliştirilen ve (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut) üç faktör olarak



kavramsallaştırılan örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik 13 ifadeden oluşan ve Brandes vd. (1999), Fitzgerald (2002), Brandes ve Das (2005), Brandes vd. (2006); Efilti vd. (2008), Kalağan (2009), Tükeltürk vd. (2009), Arabacı (2010), Çalışkan ve Erim (2010), Güzel vd. (2010), Altınöz vd. (2011)'in araştırmalarında örgütsel sinizm ölçeği orijinaline bağlı kalarak kullanılmış olup, sinik bireyin mizahi yönüyle çalıştığı işletmesini eleştirdiği, dalga geçtiği göz önüne alınarak, duyuşsal boyuta bir soru (Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim) eklenmiş hali olan ve James (2005), Erdost vd. (2007), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Pelit ve Ayduğan (2011)'in çalışmalarında da kullanılan 14 ifadeli örgütsel sinizm ölçeği tercih edilmiştir.

Anketteki üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için 19 ifadeden ve 5 alt boyuttan (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) oluşan, Organ (1988) tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık boyutların ölçülmesi amacıyla; Williams ve Shiaw (1999) ve Vey ve Campbell (2004) tarafından geliştirilmiş olup, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinden faydalanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin soru dağılım bilgileri Tablo 6'da sunulmuştur:

**Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Boyutlar, Soru Sayıları ve Soru Numaraları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	Soru Sayısı	Ölçek Soru Numarası
Özgecilik	5	1-12-4-6-8
Vicdanlılık	3	9-11-18
Nezaket	3	14-5-16
Centilmenlik	4	17-15-19-3
Sivil Erdem	4	10-13-2-7

İlgili ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi için hem Dean hem de Harun ve Şeşen ile iletişime geçilerek EK-II, EK-III' te görüleceği üzere gereken izinler alınmıştır. Çalışmada gerek örgütsel sinizm gerekse örgütsel vatandaşlık ölçeklerini oluşturan her bir ifade beşli sıklık tipi (zaman sıklıkları) derecelendirmeye tabi

tutulmuş ve her bir ifadeye ilişkin işgören görüşleri; “Hiçbir Zaman = 1”, “Nadiren = 2”, “Ara Sıra = 3”, “Genellikle = 4” ve “Her Zaman = 5” şeklinde puanlandırılmıştır.

#### **3.2.4. Verilerin Analizi**

Anketler aracılığıyla elde edilen veriler, bir istatistik yazılım programı olan SPSS 23 yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada, örnekleme oluşturan işgörenlerin demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmelere ilişkin özellikler frekans-yüzde dağılımları şeklinde verilmiştir. Diğer taraftan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için genel ölçekleri oluşturan alt boyutlarda yer alan her bir ifadeye yönelik frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Çalışmada, nicel değişkenlerin gerek kendi arasındaki karşılaştırmalarda gerekse gruplara göre yapılan karşılaştırmalarda (%95 güven düzeyi için) parametrik testlerden yararlanılmıştır. Parametrik testlerin kullanım koşulları verilerin nicel nitelikli olması, normal dağılım göstermesi, homojen olması, evrenden yansız olarak örneklem seçimi yapılması, örneklemin birbirinden bağımsız olması ve örneklem büyüklüğünün en az 30 ve üzeri olması şeklinde sıralanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 81):

Araştırma verilerinin normal ve homojen dağılımına ilişkin uygun testler yapılmış, p anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla belirlenen tüm varsayımlar araştırmada gerçekleştiği için örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ölçeği oluşturan alt boyutların veya kısaca örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının kendi içerisinde karşılaştırılması amacı ile ilişkili ölçümler için (for dependent/repeated measures) varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılık bulunması durumunda gerek örgütsel sinizm gerekse örgütsel vatandaşlık ile ilişkili ölçümler için ikili ölçümün karşılaştırılmasında çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine yönelik görüşlerinin bireysel özellikleri kapsamında karşılaştırılmasında iki grup bağımsız örnekler için t testi (independent samples t test) ve iki üzeri örneklerde ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)

kullanılmış olup; varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili olarak karşılaştırılmasında ise Tukey testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, Pearson korelasyon katsayısının 0,19'un altında olması durumunda "çok zayıf", 0,20-0,39 için "zayıf", 0,40-0,59 için "orta", 0,60-0,79 için "kuvvetli" ve 0,80-1,00 için "çok kuvvetli" şeklinde (Ural ve Kılıç, 2005: 220) nitelendirilmiştir.

Ayrıca beşli ölçekteki dört aralık için  $(5-1=4)$  formülü kullanılmış, hesaplanan aralık katsayısına göre  $(4/5=0.80)$  seçenek aralığı belirlenmiştir (Özdamar, 2001: 145). Buna göre aritmetik ortalamalar yorumlanırken aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır:

1.00 -1.80 Aralığı için; Hiçbir Zaman

1.81- 2.60 Aralığı için; Nadiren

2.61- 3.40 Aralığı için; Ara Sıra

3.41 -4.20 Aralığı için; Genellikle

4.21 - 5.00 Aralığı için; Daima

Diğer taraftan, ölçme aracı olarak kullanılan ankette yer alan örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin yapı geçerliğine ilişkin varimax rotasyonu ve temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliği Bartlett testi, örneklem hacminin yeterliği ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile kontrol edilmiştir. Ayrıca, ölçeklerin iç tutarlığına yönelik güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar çalışmanın bulgular bölümünde verilmiştir.

### **3.3. Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu başlığı altında, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği, katılımcıların bireysel özellikleri, örgütsel sinizm düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenler arasındaki farklılıklar, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

### 3.3.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği orijinal dilinden uzman görüşleri alınarak Türkçe'ye çevrilmiş sonrasında tekrar Türkçeden orijinal diline çevrilmiş olup, böylece dil geçerliği ile faktör analizi yapılarak yapı geçerliğine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda örgütsel sinizm ve vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin geçerlik ve güvenirliğine yönelik bulgular Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmuştur. Tablo 7'deki faktör analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini (KMO=0,911), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2 = 3928,032$ ;  $p < 0,001$ ) ortaya koymuştur.

Tablo 7'ye göre, örgütsel sinizm ölçeğinin toplam varyansın %65,682'sini açıklayan 3 faktör (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) altında toplandığı görülmektedir. Ölçekteki bilişsel alt boyutu, toplam varyansın %22,445'ini açıklayan ilk faktör olmuştur. İkinci faktör duyuşsal boyut ise toplam varyansın %22,190'ını açıklayan ikinci faktör ve üçüncü olarak davranışsal boyutta toplam varyansın %21,047'sini açıklayan son alt boyut olarak belirlenmiştir. Eroğlu (2005: 330) 350 ve üzerindeki veri sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda araştırmadaki ifadelerle ait faktör yüklerinin tamamının sosyal bilimler için kabul edilebilir eşik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Güvenirlik (Cronbach's Alpha) katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenirlik durumu; " $0,6 \leq \alpha < 0,80$ " ise ölçek oldukça güvenilir, " $0,80 \leq \alpha < 1,00$ " ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kayış, 2009: 405). Bu noktada, örgütsel sinizm ölçeği için Cronbach's Alpha  $\alpha = 0,914$  olarak hesaplanmış ve bu ölçeği oluşturan 3 faktör (alt boyut) için de Cronbach's Alpha katsayılarının tamamı  $\alpha = 0,70$ 'in üzerinde olduğundan, örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 7: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör		
	1. Bilişsel	2. Duyuşsal	3. Davranışsal
1. Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	0,725		
2. Çalıştığım otelin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında benzerlik görmüyorum.	0,751		
3. Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,699		
4. Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum.	0,696		
5. Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb. ) imkânı sunulmaz.	0,668		
6. Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissedirim.		0,733	
7. Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim.		0,716	
8. Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.		0,779	
9. Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim.		0,740	
10. Çalıştığım otel beni kızdırır.		0,564	
11. Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.			0,676
12. Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.			0,751
13. Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm.			0,714
14. Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb. ) bakışmalar yaşanır.			0,693
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>3,142</b>	<b>3,107</b>	<b>2,947</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>22,445</b>	<b>22,190</b>	<b>21,047</b>
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>22,445</b>	<b>44,635</b>	<b>65,682</b>
<b>Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,836</b>	<b>0,859</b>	<b>0,815</b>
<b>Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>			<b>0,914</b>

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,911

Bartlett testi:  $\chi^2 = 3928,032$ ;  $p = 0,000$

Tablo 8'deki faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini (KMO=0,923), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2=4785,361$ ;  $p<0,001$ ) ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel vatandaşlık ölçeğinin toplam varyansın %68,188'ini açıklayan 5 faktörden sırasıyla özgecilik alt boyutu, toplam varyansın %22,388'ini açıklayan ilk faktör, vicdanlılık alt boyutu ise toplam varyansın %20,282'sini, nezaket alt boyutu ise toplam varyansın %13,348'ini, centilmenlik alt boyutu %6,452'sini ve sivil erdem alt boyutu ise toplam varyansın %5,719'unu açıklayan beşinci faktör olmuştur.

**Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör 1: Özgeçlilik	Faktör 2 Vicdanlılık	Faktör 3: Nezaket	Faktör 4 Centilmenlik	Faktör 5 Sivil Erdem
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0,755				
12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	0,558				
4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,707				
6. Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,776				
8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0,696				
9. Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.		706			
11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.		455			
18. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.		787			
14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.			0,661		
5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.			0,620		
16. Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.			0,659		
17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.				0,711	
15. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.				0,676	
19. Meseaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam.				0,744	
3. Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.				0,767	
10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					0,926
13. Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.					0,627
2. Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.					0,824
7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					0,767
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>4,254</b>	<b>3,854</b>	<b>2,536</b>	<b>1,226</b>	<b>1,087</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>22,388</b>	<b>20,282</b>	<b>13,348</b>	<b>6,452</b>	<b>5,719</b>
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>22,388</b>	<b>42,670</b>	<b>56,017</b>	<b>62,469</b>	<b>68,188</b>
<b>Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,861</b>	<b>0,812</b>	<b>0,893</b>	<b>0,833</b>	<b>0,808</b>
<b>Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>			<b>0,890</b>		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,923      Bartlett testi: <math>\chi^2 = 4785,361</math>; <math>p=0,000</math></i>					

Yine Tablo 8'deki bulgulara göre, örgütsel vatandaşlık Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0,890$  olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayılarına göre en düşük güvenirlilik katsayısı  $\alpha=0,808$  olarak "sivil erdem" alt boyutu için hesaplanırken, en yüksek güvenirlilik katsayısı ise  $\alpha=0,893$  şeklinde "nezaket" alt boyutunda hesaplanmıştır.

### 3.3.2. Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular

Turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel sinizm düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada, örneklem grubunu oluşturan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili bilgileri içeren değişkenlere ilişkin bireysel özelliklere ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Tablo 9’da araştırmaya dâhil edilen otel işletmesi işgörenlerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletmedeki statü, çalıştığı departman, aylık gelir ve işletmedeki çalışma süresi) yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait değerler sunulmuştur.

Tablo 9’daki dağılıma göre araştırma kapsamındaki 637 işgörenin %64,4’ü (f=410) kadın olup, %35,6’sı (f=227) ise erkektir. Medeni durumlarına yönelik olarak %82,6’sı (f=526) bekâr, %17,4’ü (f=111) ise evlidir. İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %12,2’sinin (f=78) 14-18 yaş aralığında, %47,3’ü (f=301) 19-23, %22,6’sının (f=144) 24-28, %9,6’sının (f=61) 29-33, ve %8,3’ünün de (f=53) 34 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin büyük bir bölümü %53,7 lisans, %27,8 lise, %12,4 önlisans derecesine sahip olup, %6,1’i ilkokul mezunu eğitim derecesine sahiptir. İşletmedeki statüleri itibariyle %41,3’ün (f=263) stajyer, %37,8’in (f=241) geçici/sezonluk çalışan ve %20,9’un (f=133) kadrolu çalışandır. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara yönelik veriler incelendiğinde; yiyecek-içecek %45,5 (f=290), kat hizmetleri %10,5 (f=67), mutfak %11,5 (f=73), önbüro %13,7 (f=87), güvenlik %8,8 (f=56), golf %6,8 (f=43) ve teknik departmanında da %3,3 (f=21) kısmını temsil ettiği görülmektedir. İşgörenlerin aylık gelirleri incelendiğinde 500 TL ve altı % 8,6 (f=55), 501-1000 TL arası %42,9 (f=273), 1001-1500 TL arası %27,8 (f=177), 1501-2000 TL arası %11,1 (f=71), 2001 TL ve daha çok %9,6 (f=61) kısımla aylık gelir elde eden katılımcı belirlenmiştir. Son olarak ilgili tabloda bulunan ve örneklem grubunda yer alan işgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %59,7 (f=380)’sinin işletmedeki çalışma süresinin 1 yılın altında, %27,8 (f=177)’inin 2-5 yıl arasında ve %12,6 (f= 80) olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Araştırmaya Dâhil Edilen Turizm İşletmesi İşgörenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=637)**

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	410	64,4
	Erkek	227	35,6
Medeni Durum	Evli	111	17,4
	Bekâr	526	82,6
Yaş	14-18	78	12,2
	19-23	301	47,3
	24-28	144	22,6
	29-33	61	9,6
	34 ve üzeri	53	8,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	39	6,1
	Lise	177	27,8
	Önlisans	79	12,4
	Lisans	342	53,7
İşletmedeki Statünüz	Stajyer	263	41,3
	Geçici/Sezonluk Çalışan	241	37,8
	Kadrolu Çalışan	133	20,9
Çalıştığınız Departman	Yiyecek İçecek	290	45,5
	Kat Hizmetleri	67	10,5
	Mutfak	73	11,5
	Önbüro	87	13,7
	Güvenlik	56	8,8
	Golf	43	6,8
	Teknik	21	3,3
	Aylık Geliriniz	500 TL ve altı	55
501-1000 TL		273	42,9
1001- 1500 TL		177	27,8
1501-2000 TL		71	11,1
2001 TL ve üzeri		61	9,6
İşletme Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	380	59,7
	2-5 yıl	177	27,8
	6 yıl ve üzeri	80	12,6

Tüm bu katılımcıların verilen bireysel özellikleri araştırmanın ilerleyen bölümlerinde bu değişkenler ile katılımcıların sinizm algıları arasında anlamlı farklılıkların olup/olmadığına yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına ve literatürde konuyla ilişkin yapılmış çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

### **3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında, araştırmanın örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.



Örgütsel sinizme yönelik bilişsel alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 10’da gösterilmektedir. Aritmetik ortalama değerleri değerlendirildiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değeri de “Nadiren” seçeneğine karşılık gelmektedir ( $\bar{x}=2,57$ ). Bu değer bilişsel alt boyutuna ilişkin düşük düzeyde bir sinik tutum olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10: Bilişsel Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum. (n=631)	f 276	148	122	60	25	2,06	1,16
	% 43,3	23,2	19,2	9,4	3,9		
Çalıştığım otelin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında benzerlik görmüyorum. (n=634)	f 136	208	180	77	33	2,46	1,11
	% 21,4	32,7	28,3	12,1	5,2		
Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım. (n=629)	f 115	143	240	96	35	2,67	1,10
	% 18,1	22,4	37,7	15,1	5,5		
Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum. (n=623)	f 107	154	195	125	42	2,74	1,15
	% 16,8	24,2	30,6	19,6	6,6		
Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz. (n=627)	f 109	130	159	155	74	2,92	1,27
	% 17,1	20,4	25,0	24,3	11,6		
<b>GENEL</b>						<b>2,57</b>	<b>0,90</b>

Örgütsel sinizme yönelik bilişsel alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 10’da gösterilmektedir. Aritmetik ortalama değerleri değerlendirildiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değeri de “Nadiren” seçeneğine karşılık gelmektedir ( $\bar{x}=2,57$ ). Bu değer bilişsel alt boyutuna ilişkin düşük düzeyde bir sinik tutum olduğunu göstermektedir.

Tablo 10’a göre örgütsel sinizmin bilişsel sinizm alt boyutunda en yüksek ortalamanın “Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz” ( $\bar{x}=2,92$ ) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %37,5’i “Hiçbir Zaman” ve “Nadiren” seçenekleriyle düşük düzeyde sinik tutum gösterirken, %35,9’u “Genellikle” ve “Daima” seçenekleriyle yüksek düzeyde sinik tutum göstermişlerdir. İşgörenlerin tutumlarında en yüksek katılım gösterdikleri ifade dikkate alındığında işletmelerine (terfi, itibar vb.) ödüllendirme konusunda

güvensizlik hisleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işgörenlerin bu tutumlarını sosyal mübadele kuramıyla ilişkilendirmek olasıdır. Örgüt tarafından ödüllendirilmeyeceğini düşünen işgören, yüksek performansla beklenenin üzerinde bir iş gerçekleştirmek yerine sadece söyleneni yapmayı tercih edecektir.

Bu ifadeyi sırası ile “çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum” ( $\bar{x}=2,74$ ) ve “çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım” ( $\bar{x}=2,67$ ) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgular ankete dâhil edilen işgörenlerin kuşku ve şüphe şeklinde tutumlara sahip olma, işletmenin politikalar, amaçlar ve uygulamalarına dönük ara sıra sinik tutumlara sahip olduklarını ortaya koyduklarını göstermektedir.

Bilişsel sinizmde en düşük ortalama değerlerine sahip son iki ifade ise sırası ile “Çalıştığım otelin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında benzerlik görmüyorum” ( $\bar{x}=2,46$ ) ve “Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum” ( $\bar{x}=2,06$ ) ifadelerinde hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde işgörenlerin otele yönelik inanç ve güven gibi konularda bilişsel sinizmde yer alan diğer ifadelerle göre daha düşük düzeyde nadiren sinik tutumlara sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 11: Duyuşsal Alt Boyuta İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissederim. (n=620)	f 97	99	196	160	68	3,00	1,21
	% 15,2	15,5	30,8	25,1	10,7		
Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim. (n=620)	f 111	97	184	163	65	2,95	1,24
	% 17,4	15,2	28,9	25,6	10,2		
Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim. (n=623)	f 121	131	176	152	43	2,78	1,20
	% 19,0	20,6	27,6	23,9	6,8		
Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim. (n=618)	f 109	123	187	151	48	2,84	1,19
	% 17,1	19,3	29,4	23,7	7,5		
Çalıştığım otel beni kızdırır. (n=622)	f 119	119	174	156	54	2,85	1,23
	% 18,7	18,7	27,3	24,5	8,5		
<b>GENEL</b>						<b>2,88</b>	<b>0,96</b>

Örneklem grubunda yer alan işgörenlerin duyuşsal alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlere ait betimsel istatistikler Tablo 11’de sunulmuştur. İşgörenler, “Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissederim” ( $\bar{x}=3,00$ ), “Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim” ( $\bar{x}=2,95$ ), “Çalıştığım otel beni kızdırır” ( $\bar{x}=2,85$ ), “Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim” ( $\bar{x}=2,84$ ) ve “Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim” ( $\bar{x}=2,78$ ) ifadeleri için %27’nin üzerinde “ara sıra” seçeneğine karşılık gelen düzeyde sinik tutumu olduğunu bildirmişlerdir. Yanı sıra her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bu alt boyuta ait genel ortalama değeri de ( $\bar{x}=2,88$ ) “ara sıra” seçeneğine karşılık gelmektedir. Bu değer duyuşsal alt boyutuna ilişkin ara sıra düzeyinde bir sinik tutum olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ve literatürde konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmaların çoğunluğunda da elde edildiği üzere, duyuşsal sinizm boyutunda katılımcıların en yüksek sinik tutumun kaygı ve endişe hissetmelerine yönelik olması; işletmelerine karşı şüphecilik, inançsızlık ve güvensizlik gibi hisleri daha yoğun yaşamalarına neden olarak örgütsel sinizme yönelik tutumların davranışa dönüşmesinde önemli bir tetikleyici olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 12: Davranışsal Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetinde bulunurum. (n=623)	f 131	110	169	159	54	2,83	1,26
	% 20,6	17,3	26,5	25,0	8,5		
Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum. (n=626)	f 88	123	215	145	55	2,92	1,15
	% 13,8	19,3	33,8	22,8	8,6		
Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm. (n=632)	f 91	97	212	175	57	3,01	1,17
	% 14,3	15,2	33,3	27,5	8,9		
Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb. ) bakışmalar yaşanır. (n=627)	f 105	127	193	139	63	2,88	1,21
	% 16,5	19,9	30,3	21,8	9,9		
<b>GENEL</b>						<b>2,91</b>	<b>0,95</b>

Davranışsal boyuta yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 12’de yer almaktadır. İşgörenler, “Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm” ( $\bar{x}=3,01$ ), “Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum” ( $\bar{x}=2,92$ ), “Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı

(imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır” ( $\bar{x}=2,88$ ) ve “Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum” ( $\bar{x}=2,83$ ) ifadeleri için %26’nın üzerinde “ara sıra” seçeneğine karşılık gelen düzeyde sinik tutumu olduğunu bildirmişlerdir. Dolayısıyla elde edilen bulgular işgörenlerin genellikle çalıştıkları otel hakkındaki düşüncelerini iş arkadaşlarıyla konuşmayı tercih ettiklerini belirtmek olasıdır. Bu anlamda siniklerin işletme hakkındaki olumsuz düşüncelerini diğer işgörenlerle paylaşması ya da onlara empoze etmeye çalışması işletme açısından önlenmesi gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 13: Örgütsel Sinizm Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler**

Boyutlar	$\bar{x}$	s.s.	F	P
Bilişsel Sinizm	2,57 a	0,90	7602,431	0,000*
Duyuşsal Sinizm	2,88 b	0,96		
Davranışsal Sinizm	2,91 b	0,95		

\* $p<0,001$  <sup>a,b</sup> Aynı sütundaki farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 13’de örgütsel sinizmin boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik tek-faktörlü varyans analizi sonuçları ve farklılığın hangi boyutlar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen “Bonferroni” testi sonuçları sunulmuştur. Buna göre kişilik tiplerine ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmamanın örneklem grubundaki işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarında en yüksek ortalama değere davranışsal sinizmde ( $\bar{x}=2,91$ ) rastlanmıştır. İkinci sırada duyuşsal ( $\bar{x}=2,88$ ) ile üçüncü sırada bilişsel sinizm ( $\bar{x}=2,57$ ) boyutu olduğu görülmektedir. Bilişsel sinizm düşük düzeyde olup davranışsal ve duyuşsal sinizm tiplerinin ise birinci ve ikinci sırada yer aldığı birbirilerine çok yakın ortalama değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

### 3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Yönelik Bulgular

Bu kısımda, araştırmamanın örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14: Özgecilik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım. (n=631)	f 197	146	124	81	83	2,53	1,38
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim. (n=624)	f 49	78	234	182	81	3,26	1,08
Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum. (n=616)	f 58	98	176	163	121	3,31	1,22
Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. (n=623)	f 42	74	196	192	118	3,51	2,35
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım. (n=622)	f 55	81	182	179	125	3,38	1,19
<b>GENEL</b>						<b>3,19</b>	<b>0,99</b>

Tablo 14'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, genel olarak tüm ifadelerin “ara sıra” seçeneğini ifade eden 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğine ait genel ortalama değer  $\bar{X}=3,19$ 'dur. Bu değer özgecilik alt boyutuna ilişkin ara sıra düzeyinde bir tutuma sahip olduğunu ifade etmektedir.

Özgecilik alt ölçeğinde en yüksek ortalamanın “Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam” ( $\bar{X}=3,51$ ) ifadesinde hesaplandığı belirlenmiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %18,2'si “hiçbir zaman” ve “nadiren” seçenekleriyle düşük düzeyde sinizm gösterirken, %48,6'sı “genellikle” ve “her zaman” seçenekleriyle yüksek düzeyde sinizm tutumu göstermişlerdir. Bu ifadeyi sırası ile “Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım” ( $\bar{X}=3,38$ ), “Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum” ( $\bar{X}=3,31$ ), “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim” ( $\bar{X}=3,26$ ) ve “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” ( $\bar{X}=2,53$ ) ifadeleri izlemektedir. Bu sebeple, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yönelik görevleri ile ilgili materyalleri paylaşmaya önem verdikleri ve çalışanlarıyla işbirliği içerisinde olarak çalışmalarını tercih ettikleri söylenebilir.

**Tablo 15: Vicdanlılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm. (n=620)	f 44 % 6,9	90 14,1	203 31,9	182 28,6	101 15,9	3,33	1,12
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. (n=625)	f 50 % 7,8	84 13,2	212 33,3	171 26,8	107 16,8	3,35	1,36
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam. (n=1092)	f 38 % 6,0	113 17,7	218 34,2	173 27,2	85 13,3	3,24	1,08
<b>GENEL</b>						<b>3,31</b>	<b>0,90</b>

Örnekleme grubunda yer alan işgörenlerin vicdanlılık alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 15’de sunulmuştur. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, sırasıyla ( $\bar{x}=3,35$ ) ortalama ile “Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim”, ( $\bar{x}=3,33$ ) ortalama ile “Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm” ve ( $\bar{x}=3,24$ ) ortalama ile “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” ifadelerinin katılım düzeylerinin “ara sıra” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, ankete dâhil edilen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede vicdanlılık alt boyutu; çalışanların kurumsal faaliyetler ve imajı yönünde çaba harcadıkları, ayrıca çalışanların kişisel işlerini kurumsal görevlerin esnasında ara sıra dâhil ettikleri söylenebilir. İlgili alt boyuttaki ifadeler için işgörenlerin düzeyleri “ara sıra” seçeneğine karşılık geldiğinden, ankete görüş bildiren işgörenlerin vicdanlılık tutumunu sergilerken görevlerine yönelik ara sıra düzeyde taviz verdikleri ve onların isteklerini uyguladıklarını da belirtmek yerinde olacaktır.

**Tablo 16: Nezaket Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm. (n=625)	f 206 % 18,8	160 14,6	158 14,4	372 33,9	200 18,2	3,38	1,11
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. (n=624)	f 53 % 8,3	82 12,9	192 30,1	177 27,8	120 18,8	3,36	1,17
Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim. (n=621)	f 44 % 6,9	82 12,9	208 32,7	178 27,9	109 17,1	3,36	1,12
<b>GENEL</b>						<b>3,37</b>	<b>0,89</b>

Katılımcıların nezaket boyutuna yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 16’da verilmiştir. Nezaket alt boyutundaki ifadelerden “Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım” ve “Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim” ifadeleri aynı ortalama değeri ile ( $\bar{x}=3,36$ ) ikinci sırada yer almaktadır. Ankete görüş bildiren işgörenlerin diğer çalışanlar ile ilgili konularda (hak, hukuk ve beklenmedik sorunlar vb.) olumlu bir tutum ve görüş sergiledikleri söylenebilir.

**Tablo 17: Centilmenlik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam. (n=615)	f	48	99	197	180	91	3,27	1,13
	%	7,5	15,5	30,9	28,3	14,3		
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. (n=623)	f	45	75	206	202	95	3,36	1,10
	%	7,1	11,8	32,3	31,7	14,9		
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. (n=628)	f	55	87	225	172	89	3,24	1,12
	%	8,6	13,7	35,3	27,0	14,0		
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım. (n=617)	f	90	117	185	143	82	3,01	1,24
	%	14,1	18,4	29,0	22,4	12,9		
<b>GENEL</b>						<b>3,22</b>	<b>0,86</b>	

Örneklem grubunda yer alan işgörenlerin centilmenlik alt boyutuna yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 17’de sunulmuştur. Centilmenlik alt boyutuna yönelik ifadeler incelendiğinde “Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım” ifadesi ( $\bar{x}=3,36$ ) ortalama ile en yüksek katılım düzeyine sahip olmuştur. İlgili ifadeyi sırasıyla “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam” ( $\bar{x}=3,27$ ), “Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam” ( $\bar{x}=3,24$ ) ve “Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım” ( $\bar{x}=3,01$ ) ifadeleri izlemektedir. Tespit edilen ortalamalar doğrultusunda ankete dâhil edilen işgörenlerin “ara sıra” düzeyiyle hoş olmayan konuşmalardan kaçındıkları, mesai ortamına ilişkin problemler yaşamaktan kaçındıkları aksine olaylara pozitif bakmayı yanı sıra ilgili yeni durumlara sağduyulu ve kurum içi sorunlara yönelik aktif çözümleyici rol üstlenmeyi tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

**Tablo 18: Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Sıklık Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. (n=618)	f	49	83	184	193	107	3,48	2,42
	%	7,7	13,0	28,9	30,3	16,8		
Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım. (n=618)	f	49	112	208	164	85	3,20	1,12
	%	7,7	17,6	32,7	25,7	13,3		
Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum. (n=626)	f	106	144	178	126	72	2,86	1,24
	%	16,6	22,6	27,9	19,8	11,3		
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım. (n=618)	f	43	104	177	192	102	3,33	1,14
	%	6,8	16,3	27,7	30,1	16,0		
<b>GENEL</b>						<b>3,21</b>	<b>1,01</b>	

Örnekleme grubunda yer alan işgörenlerin sivil erdem alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 18’de sunulmuştur. Tablo 18 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip olan ifade “Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum” ( $\bar{x}=3,48$ ) olarak belirlenmiştir. Bu ifadeyi ( $\bar{x}=3,33$ ) “Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım”, aynı düzeyde yer alması ile ( $\bar{x}=3,20$ ) “Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım” ve ( $\bar{x}=2,86$ ) “Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum” ifadeleri izlemektedir. Belirlenen bu sonuçlar paralelinde, ankete dâhil edilen işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde yöneticilerin mesajları önemseyen, sosyal etkinliklere iradesi ile katkı sağlayan, ortak bir karara ulaşılması ve uzlaşma sağlanabilmesi için çaba harcayan bir anlayışa sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler**

Boyutlar	$\bar{X}$	s.s.	F	P
Özgecilik	3,19 a	0,99	11128,035	0,000*
Vicdanlılık	3,31 b	0,90		
Nezaket	3,37 b	0,89		
Centilmenlik	3,22 a	0,86		
Sivil Erdem	3,21 a	1,01		

\* $p<0,001$  <sup>a,b</sup> Aynı sütundaki farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.



Tablo 19’da örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının karşılaştırılması amacıyla tek-faktörlü varyans analizi ve farklılığın hangi alt boyutlar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak için gerçekleştirilen “Bonferroni” testi sonuçları sunulmuştur. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). Aritmetik ortalama değerlerine göre araştırmanın örneklem grubundaki işgörenlerin diğer boyutlara göre en çok nezaket ( $\bar{x}=3,37$ ) boyutunu benimserken, en az düzeyde özgecilik ( $\bar{x}=3,19$ ) boyutunu benimsedikleri görülmüştür. Vicdanlılık ( $\bar{x}=3,31$ ), centilmenlik ( $\bar{x}=3,22$ ) ve sivil erdem ( $\bar{x}=3,21$ ) alt boyutları birbirine yakın düzeyde ortalamalar göstermiş olup, genel olarak “ara sıra” düzeyine ilişkin benimsedikleri olarak belirlenmiştir.

### 3.3.5. Örgütsel Sinizm İle Demografik Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin örgütsel sinizm boyutlarının bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik; iki değişkenli gruplarda (cinsiyet) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test), ikiden fazla olan değişken gruplarında tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ve ikiden fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla “Çoklu Karşılaştırma-Tukey HSD-Analizi” yapılmıştır:

**Tablo 20: Örgütsel Sinizmin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s.	F	P
Bilişsel	Erkek	2,62	0,91	1,781	0,075
	Kadın	2,48	0,87		
Duyuşsal	Erkek	2,92	0,97	1,326	0,185
	Kadın	2,81	0,95		
Davranışsal	Erkek	2,99	0,96	2,724	<b>0,007*</b>
	Kadın	2,77	0,92		
Genel Örgütsel Sinizm	Erkek	2,83	0,81	2,177	<b>0,030*</b>
	Kadın	2,69	0,78		

\* $p<0,05$

Örgütsel sinizm boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır. Buna göre, bilişsel ( $p=0,075$ ;  $p>0,05$ ) ve duyuşsal ( $p=0,185$ ;  $p>0,05$ ) sinizm boyutu dışında diğer örgütsel sinizm boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre Davranışsal (Erkek:  $\bar{x}=2,99$ ; Kadın:  $\bar{x}=2,77$ ) ve genel örgütsel sinizm (Erkek:  $\bar{x}=2,83$ ; Kadın:  $\bar{x}=2,69$ ) boyutlarında daha fazla örgütsel sinizm tutumu sergiledikleri saptanmıştır.

**Tablo 21: Örgütsel Sinizmin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Medeni Durum	$\bar{x}$	s.s.	t	P
Bilişsel	Evli	2,47	0,93	-1,293	0,197
	Bekâr	2,59	0,89		
Duyuşsal	Evli	2,62	1,003	-3,214	<b>0,001*</b>
	Bekâr	2,94	0,95		
Davranışsal	Evli	2,68	0,99	-2,782	<b>0,006*</b>
	Bekâr	2,96	0,94		
Genel rgtsel Sinizm	Evli	2,58	0,86	-2,874	<b>0,004*</b>
	Bekâr	2,82	0,78		

\* $p<0,05$

Örgütsel sinizm boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklemler için t testi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır. Buna göre, bilişsel ( $p=0,197$ ;  $p>0,05$ ) sinizm boyutu dışında diğer örgütsel sinizm boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bekârların evlilere göre duyuşsal (Evli:  $\bar{x}=2,62$ ; Bekâr:  $\bar{x}=2,94$ ), davranışsal (Evli:  $\bar{x}=2,68$ ; Bekâr:  $\bar{x}=2,96$ ) ve genel örgütsel sinizm (Evli:  $\bar{x}=2,58$ ; Bekâr:  $\bar{x}=2,82$ ) boyutlarında daha fazla örgütsel sinizm tutumu sergiledikleri saptanmıştır.

**Tablo 22: Örgütsel Sinizmin Yaşlara Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Yaş	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Tukey
Bilişsel	14-18	2,68	0,87	1,236	0,294	
	19-23	2,56	0,83			
	24-28	2,62	0,96			
	29-33	2,51	1,00			
	34 ve üzeri	2,35	0,96			
Duyuşsal	14-18	2,82	0,92	5,828	<b>0,000*</b>	
	19-23	2,91	0,92			2-5
	24-28	3,10	0,97			3-4
	29-33	2,70	0,96			3-5
	34 ve üzeri	2,41	1,06			
Davranışsal	14-18	2,76	0,81	4,169	<b>0,002*</b>	
	19-23	2,97	0,96			2-5
	24-28	3,07	0,97			3-5
	29-33	2,72	0,97			
	34 ve üzeri	2,57	0,95			
Genel Örgütsel Sinizm	14-18	2,75	0,73	4,122	<b>0,003*</b>	
	19-23	2,81	0,76			2-5
	24-28	2,92	0,82			3-5
	29-33	2,64	0,84			
	34 ve üzeri	2,43	0,94			

\* $p < 0,05$  (1:14-18, 2:19-23, 3:24-28, 4:29-33, 5:34 ve üzeri) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel sinizm boyutlarının yaşlara göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır. Tabloya göre, bilişsel ( $F=1,236$ ;  $p > 0,05$ ) sinizm boyutu dışında diğer örgütsel sinizm boyutları (duyuşsal:  $F=5,828$ ;  $p < 0,05$ ; davranışsal:  $F=4,169$ ;  $p < 0,05$ ); genel örgütsel sinizm:  $F=4,122$ ;  $p < 0,05$ ) yaşlar açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Duyuşsal sinizm alt boyutu için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; 19-23 ( $\bar{x}=2,91$ ) ile 34 ve üzeri ( $\bar{x}=2,41$ ) yaş grubundaki işgörenlerin, 24-28 ( $\bar{x}=3,10$ ) ve 29-33 ( $\bar{x}=2,70$ ) ile 34 ve üzeri ( $\bar{x}=2,41$ ) yaş grubundaki işgörenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, 34 ve üzeri yaş grubundaki işgörenlerin daha düşük düzeyde duyuşsal sinizm tutumu sergiledikleri saptanmıştır.

Davranışsal sinizm boyutu için aritmetik ortalamalar açısından; 19-23 ( $\bar{x}=2,97$ ) ve 24-28 ( $\bar{x}=3,07$ ) ile 34 ve üzeri ( $\bar{x}=2,57$ ) yaş grubundaki grubundaki işgörenlerin arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu bulgu en az düzeyde davranışsal sinizm tutumu sergileyen yaş grubunun 34 ve üzeri olduğuna işaret etmektedir.

Genel örgütsel sinizm boyutu için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; 19-23 ( $\bar{x}=2,81$ ) ve 24-28 ( $\bar{x}=2,92$ ) yaş grubundaki işgörenlerin 34 ve üzeri ( $\bar{x}=2,43$ ) arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır. Bu sonuç, davranışsal sinizm boyutundaki sonuçlarla da paralellik göstermektedir.

Genel olarak aritmetik ortalama değerlerine göre, bilişsel sinizm tutumu sergilemelerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte 24 ve 28 yaş aralığındaki işgörenlerin duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumu sergilemede diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde, 34 yaş ve üzerinde ki işgörenlerin ise diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde sinizm tutumu sergiledikleri saptanmıştır.

**Tablo 23: Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Tukey
Bilişsel	İlköğretim	2,68	1,32	0,909	0,436	
	Lise	2,63	0,90			
	Önlisans	2,62	0,79			
	Lisans	2,52	0,86			
Duyuşsal	İlköğretim	2,64	1,32	8,247	<b>0,000*</b>	2-4
	Lise	2,68	1,01			3-4
	Önlisans	2,71	0,89			
	Lisans	3,06	0,88			
Davranışsal	İlköğretim	2,96	1,35	4,857	<b>0,002*</b>	2-4
	Lise	2,70	0,90			
	Önlisans	2,88	0,93			
	Lisans	3,03	0,92			
Genel Örgütsel Sinizmin	İlköğretim	2,74	1,27	2,387	<b>0,048*</b>	2-4
	Lise	2,66	0,80			
	Önlisans	2,73	0,69			
	Lisans	2,86	0,76			

\* $p<0,05$  (1:İlköğretim, 2:Lise, 3:Önlisans, 4:Lisans) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel sinizm boyutlarının eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23’de yer almaktadır. Bu bulgulara göre, bilişsel ( $p=0,436$ ;  $p>0,05$ ) sinizm boyutu dışında diğer örgütsel sinizm boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Duyuşsal sinizm alt boyutu için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; lise ( $\bar{x}=2,68$ ) ile önlisans ( $\bar{x}=2,71$ ), lisans ( $\bar{x}=3,06$ ) eğitim durumuna sahip olan işgörenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, ilköğretim eğitim durumuna

sahip işgörenlerin daha düşük düzeyde duyuşsal sinizm tutumu sergiledikleri saptanmıştır.

Davranışsal sinizm boyutu için aritmetik ortalamalar açısından; lise ( $\bar{x}=2,70$ ) ile lisans ( $\bar{x}=3,03$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu bulgu en az düzeyde davranışsal sinizm tutumu sergileyen işgörenlerin lisans eğitim durumuna sahip olduğunu göstermektedir.

Genel örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasındaki farklılık, davranışsal sinizm ile [lise ( $\bar{x}=2,66$ ) ile lisans ( $\bar{x}=2,86$ ) arasında  $*p<0,05$ 'da anlamlı farklılık] benzer nitelik taşımaktadır. Bu anlamda davranışsal sinizm boyutu için benzer eğitim düzeylerinden kaynaklanan farklılık genel örgütsel sinizm için de geçerlidir. Bulgulara göre, lise düzeyinde olan işgörenlerin diğer eğitim düzeyine sahip işgörelere göre daha düşük düzeyde davranışsal sinizm ve genel örgütsel sinizm tutumu sergilediklerini söylemek uygun olacaktır.

Son olarak davranışsal sinizm boyutu ve genel örgütsel sinizm de, işgörenlerin eğitim düzeylerine göre farklılıkları göz önünü alındığında, belirlenen farklılıkların aynı eğitim düzeylerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte duyuşsal sinizm boyutu her iki boyuttaki farklılıkları da kapsamakta olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 24: Örgütsel Sinizmin İşletmedeki Statüye Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	İşletmedeki Statü	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Bilişsel	Stajyer	2,56	0,87	0,450	0,638	
	Geçici/Sezonluk	2,55	0,85			
	Kadro lu	2,63	1,04			
Duyuşsal	Stajyer	2,95	0,91	3,598	<b>0,028*</b>	1-3
	Geçici/Sezonluk	2,92	0,96			
	Kadro lu	2,68	1,06			
Davranışsal	Stajyer	2,88	0,94	0,508	0,602	
	Geçici/Sezonluk	2,96	0,96			
	Kadro lu	2,88	0,98			
Genel Örgütsel Sinizm	Stajyer	2,79	0,77	0,453	0,636	
	Geçici/Sezonluk	2,80	0,79			
	Kadro lu	2,72	0,89			

*\*p<0,05 (1:Stajyer, 2:Geçici/Sezonluk, 3:Kadro lu) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.*

Örgütsel sinizm boyutlarının katılımcıların işletmedeki statüye göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24'te sunulmuştur. Buna göre bilişsel boyut ( $p=0,638$ ;  $p>0,05$ ), davranışsal boyut ( $p=0,602$ ;  $p>0,05$ ) ve genel örgütsel sinizm ( $p=0,274$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı bir

farklılık bulunamazken, sadece duyuşsal ( $p=0,028$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel sinizm boyutunun işletmedeki statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Duyuşsal sinizm ile işgörenlerin işletmedeki statüye göre arasındaki farklılığın belirlendiği gruplar; stajyer ( $\bar{x}=2,95$ ) ve kadrolu ( $\bar{x}=2,68$ ) olarak çalışan işgören grupları arasında tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel sinizm tutumu ile işletmedeki statüsü arasında ki farklılık, tespit edilen alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalama değerleri genel olarak incelendiğinde, stajyer işgörenlerin kadrolu işgörenlere oranla sadece duyuşsal sinizm tutumu anlamında bir anlamlı farklılıktan söz edilebilmektedir.

**Tablo 25: Örgütsel Sinizmin Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	İşgören Departmanı	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Tukey
Bilişsel	Yiyecek İçecek	2,58	0,87	4,806	<b>0,000*</b>	
	Kat Hizmetleri	2,48	0,87			
	Mutfak	2,99	0,86			
	Önbüro	2,33	0,86			
	Güvenlik	2,33	0,83			
	Golf	2,72	1,16			
	Teknik	2,53	0,59			
Duyuşsal	Yiyecek İçecek	3,00	0,93	4,526	<b>0,000*</b>	
	Kat Hizmetleri	2,82	0,96			
	Mutfak	3,11	0,90			
	Önbüro	2,69	1,05			
	Güvenlik	2,39	0,96			
	Golf	2,83	1,00			
	Teknik	2,90	0,68			
Davranışsal	Yiyecek İçecek	2,97	0,94	2,481	4,849	
	Kat Hizmetleri	2,94	0,91			
	Mutfak	3,10	0,92			
	Önbüro	2,76	1,03			
	Güvenlik	2,54	0,96			
	Golf	2,93	0,97			
	Teknik	3,05	0,74			
Genel Örgütsel Sinizm	Yiyecek İçecek	2,84	0,79	4,849	<b>0,000*</b>	
	Kat Hizmetleri	2,73	0,80			
	Mutfak	3,07	0,71			
	Önbüro	2,58	0,83			
	Güvenlik	2,41	0,74			
	Golf	2,82	0,95			
	Teknik	2,81	0,48			

\* $p<0,05$  (1:Yiyecek İçecek, 2: Kat Hizmetleri, 3: Mutfak, 4: Önbüro, 5: Güvenlik, 6:Golf, 7:Teknik)  
Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Katılımcıların gerek genel örgütsel sinizm gerekse alt boyutlarına ilişkin çalışılan departmana göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur. Buna göre, davranışsal sinizm boyutunda ( $p=4,849$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılık görülmezken, diğer örgütsel sinizm alt boyutlarında ve genel örgütsel sinizmde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Bilişsel sinizm alt boyutu için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; yiyecek-içecek ( $\bar{x}=2,58$ ) ile kat hizmetlerinin ( $\bar{x}=2,48$ ), mutfak ( $\bar{x}=2,99$ ) departmanındaki işgörenler arasında ve mutfak departmanı işgörenlerinin ( $\bar{x}=2,99$ ), önbüro ( $\bar{x}=2,33$ ) ile güvenlik ( $\bar{x}=2,99$ ) departmanında olan işgörenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, güvenlik departmanında ki işgörenlerin en düşük düzeyde bilişsel sinizm tutumu sergiledikleri saptanmıştır.

Duyuşsal sinizm boyutu için aritmetik ortalamalar açısından; yiyecek-içecek ( $\bar{x}=3,00$ ) ile mutfak ( $\bar{x}=3,03$ ), güvenlik ( $\bar{x}=2,39$ ) departmanında olan işgörenler arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu bulgu en az düzeyde duyuşsal sinizm tutumu sergileyen işgörenlerin güvenlik departmanında çalışanlar olduğunu göstermektedir. Ayrıca genel örgütsel sinizm ile farklılıklara ilişkin de paralellik göstermektedir.

Genel örgütsel sinizm ile çalışılan departman arasındaki farklılık, yiyecek-içecek ( $\bar{x}=2,84$ ) ile mutfak ( $\bar{x}=3,07$ ), güvenlik ( $\bar{x}=2,41$ ) yanı sıra mutfak ( $\bar{x}=3,07$ ) ve önbüro ( $\bar{x}=2,58$ ) departmanında olan işgörenler arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Bu anlamda duyuşsal sinizm boyutu için geçerli olan farklılıkların genel örgütsel sinizm tutumu içinde söylenebileceği görülmektedir.

Son olarak bilişsel, duyuşsal sinizm boyutu ve genel örgütsel sinizm tutumu için işgörenlerin departmanına göre farklılıkları göz önünü alıdığına, belirlenen farklılıkların en düşük düzeyde aynı departmandan (güvenlik) kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 26: Örgütsel Sinizmin Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Aylık Gelir	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Bilişsel	500 TL ve altı	2,74	0,62	1,692	0,150	
	501- 1000 TL	2,52	0,89			
	1001-1500 TL	2,65	0,94			
	1501-2000 TL	2,56	0,90			
	2001 ve üzeri	2,39	0,95			
Duyuşsal	500 TL ve altı	2,88	0,80	1,147	0,333	
	501- 1000 TL	2,91	0,98			
	1001-1500 TL	2,92	0,97			
	1501-2000 TL	2,89	0,98			
	2001 ve üzeri	2,63	0,97			
Davranışsal	500 TL ve altı	2,73	0,75	2,380	0,050	
	501- 1000 TL	2,86	0,96			
	1001-1500 TL	3,08	1,01			
	1501-2000 TL	2,94	0,92			
	2001 ve üzeri	2,81	0,90			
Genel Örgütsel Sinizm	500 TL ve altı	2,79	0,53	1,378	0,240	
	501- 1000 TL	2,76	0,83			
	1001-1500 TL	2,87	0,85			
	1501-2000 TL	2,79	0,75			
	2001 ve üzeri	2,60	0,81			

\* $p < 0,05$  (1:500TL ve altı, 2:501-1000TL, 3:1001-1500TL, 4:1501-2000TL, 5: 2001 ve üzeri) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel sinizm boyutlarının ve genel örgütsel sinizmin katılımcıların aylık gelirine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur. Bu bulgulara göre, gerek genel örgütsel sinizm gerekse tüm örgütsel sinizm boyutlarının aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 27: Örgütsel Sinizmin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Çalışma Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
Bilişsel	1 yıl veya daha az	2,56	0,85	0,426	0,653	
	2-5 yıl	2,55	0,91			
	6 ve üzeri	2,65	1,06			
Duyuşsal	1 yıl veya daha az	2,92	0,94	1,001	0,368	
	2-5 yıl	2,85	0,97			
	6 ve üzeri	2,77	1,03			
Davranışsal	1 yıl veya daha az	2,90	0,96	0,450	0,638	
	2-5 yıl	2,90	0,92			
	6 ve üzeri	3,01	0,98			
Genel Örgütsel Sinizm	1 yıl veya daha az	2,79	0,79	0,120	0,887	
	2-5 yıl	2,76	0,80			
	6 ve üzeri	2,80	0,88			

\* $p < 0,05$  (1:1 yıl veya daha az, 2:2-5 yıl, 3:6 yıl ve üzeri) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.



Genel örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm boyutlarının katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. Buna göre, genel örgütsel sinizm ve tüm örgütsel sinizm boyutları anlamında katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

### 3.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında; iki değişkenli gruplarda (cinsiyet) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test), ikiden fazla olan değişken gruplarında tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ve ikiden fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla “Çoklu Karşılaştırma-Tukey HSD-Analizi” yöntemlerinden yararlanılmıştır.

**Tablo 28: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s.	t	P
Özgecilik	Erkek	3,18	1,06	-0,357	0,721
	Kadın	3,21	0,85		
Vicdanlılık	Erkek	3,31	0,933	-0,263	0,793
	Kadın	3,29	0,85		
Nezaket	Erkek	3,39	0,93	-0,701	0,484
	Kadın	3,33	0,82		
Centilmenlik	Erkek	3,21	0,90	0,701	0,666
	Kadın	3,24	0,79		
Sivil Erdem	Erkek	3,22	1,08	-0,431	0,804
	Kadın	3,20	0,86		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	3,25	0,82	0,11	0,991
	Kadın	3,25	0,71		

\* $p<0,05$  (1:Erkek, 2:Kadın) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır. Buna göre, tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda, erkek veya kadın işgörenlerin herhangi bir düzeyde anlamlı bir davranış farklılığı benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Öte

tarafından, istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılık çıkmamakla birlikte, nezaket boyutunda en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı kadınlarda ( $\bar{x}=3,33$ ), en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı ise özgecilik boyutunda erkeklerde ( $\bar{x}=3,18$ ) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına genel olarak bakıldığında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının aynı oranlarda ( $\bar{x}=3,25$ ) erkek ve kadınlarda eşit olduğu görülmektedir.

**Tablo 29: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s.	t	P
Özgecilik	Evli	3,27	0,79	0,925	0,355
	Bekâr	3,18	1,03		
Vicdanlılık	Evli	3,42	0,85	1,424	0,155
	Bekâr	3,28	0,91		
Nezakete	Evli	3,44	0,92	0,902	0,367
	Bekâr	3,35	0,89		
Centilmenlik	Evli	3,32	0,80	1,372	0,170
	Bekâr	3,20	0,87		
Sivil Erdem	Evli	3,34	0,78	1,451	0,147
	Bekâr	3,19	1,05		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	3,35	0,68	1,396	0,163
	Bekâr	3,23	0,80		

\* $p<0,05$  (1:Erkek, 2:Kadın) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır. Buna göre, tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda, evli veya bekâr işgörenlerin herhangi bir düzeyde anlamlı bir davranış sergilemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Öte taraftan herhangi bir istatistiksel farklılık tespit edilmemekle birlikte nezaket boyutunda en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına evliler ( $\bar{x}=3,44$ ), en düşük örgütsel vatandaşlık davranışına ise özgecilik boyutunda bekârların ( $\bar{x}=3,18$ ) sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına genel olarak bakıldığında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının evlilerde ( $\bar{x}=3,35$ ) bekârlara ( $\bar{x}=3,23$ ) oranla az da olsa daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 30: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Yaş	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Tukey
Özgecilik	14-18	3,27	0,75	2,413	0,058	
	19-23	3,07	0,92			
	24-28	3,26	1,34			
	29-33	3,30	0,81			
	34 ve üzeri	3,45	0,71			
Vicdanlılık	14-18	3,09	1,10	2,800	<b>0,025*</b>	1-5
	19-23	3,27	0,84			
	24-28	3,38	0,86			
	29-33	3,37	0,92			
	34 ve üzeri	3,58	0,87			
Nezaket	14-18	3,28	0,80	2,085	0,081	
	19-23	3,33	0,88			
	24-28	3,44	0,89			
	29-33	3,26	1,02			
	34 ve üzeri	3,65	0,89			
Centilmenlik	14-18	2,86	0,93	6,386	<b>0,000*</b>	1-2
	19-23	3,18	0,83			1-3
	24-28	3,30	0,90			1-4
	29-33	3,37	0,79			1-5
	34 ve üzeri	3,55	0,66			2-5
Sivil Erdem	14-18	3,08	0,83	1,752	0,137	
	19-23	3,16	1,16			
	24-28	3,25	0,90			
	29-33	3,29	0,82			
	34 ve üzeri	3,51	0,69			
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	14-18	3,13	0,68	2,880	<b>0,022*</b>	1-5
	19-23	3,19	0,79			2-5
	24-28	3,31	0,86			
	29-33	3,32	0,71			
	34 ve üzeri	3,53	0,61			

\* $p < 0,05$  (1: 14-18, 2: 19-23, 3:24-28, 4:29-33,5: 34 ve üzeri) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının, katılımcıların yaşına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30'da yer almaktadır. Buna göre, vicdanlılık ( $p=0,025$ ;  $p < 0,05$ ), centilmenlik ( $p=0,000$ ;  $p < 0,05$ ) ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=0,022$ ;  $p < 0,05$ ) boyutlarının yaşlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenirken, diğer boyutların yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

Vicdanlılık boyutu için belirlenen farklılığın, hem 14-18 ( $\bar{x}=3,09$ ) yaş grubunda görüş bildiren işgörenler ile 34 ve üzeri ( $\bar{x}=3,58$ ) yaş grubundaki işgörenler arasında hem 34 ve üzeri ile 14-18 yaş grubu işgörenler arasında olduğu belirlenmiştir.

Bu tespit, yaşı 14-18 arasında olan işgörenlerin vicdanlılık boyutunu diğer gruplara göre daha az kullandıklarını göstermektedir.

Centilmenlik boyutu için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; 14-18 ( $\bar{x}=2,86$ ) yaş grubundaki işgörenler ile 19-23 ( $\bar{x}=3,18$ ), 24-28 ( $\bar{x}=3,30$ ), 29-33 ( $\bar{x}=3,37$ ), 34 ve üzeri ( $\bar{x}=3,55$ ) yaş grubundaki işgörenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda ilgili tablodan anlaşılacağı üzere, centilmenlik boyutu sonuçlarının genel örgütsel vatandaşlık davranışında ki farklılıkları kapsamakta olduğunu göstermektedir.

Genel örgütsel vatandaşlık davranışı için ise aritmetik ortalamalar incelendiğinde; 14-18 ( $\bar{x}=3,13$ ) ile 19-23 ( $\bar{x}=3,19$ ) yaş grubundaki işgörenlerle 34 ve üzeri ( $\bar{x}=3,53$ ) yaş grubundaki işgörenler arasında anlamlı farklılıklara sahip oldukları söz konusudur. Bu doğrultuda ilgili tablodan anlaşılacağı üzere sonuçlar, işgörenlerin yaşlarının arttıkça genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin arttığını göstermektedir.

**Tablo 31: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Eğitim Durumu	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Özgecilik	İlköğretim	3,98	1,98	20,978	<b>0,000*</b>	1-2 3-4
	Lise	3,46	0,75			1-3
	Önlisans	3,27	0,82			1-4
	Lisans	2,95	0,89			2-4
Vicdanlılık	İlköğretim	3,86	0,88	6,655	<b>0,000*</b>	1-2
	Lise	3,34	1,00			1-3
	Önlisans	3,38	0,79			1-4
	Lisans	3,21	0,85			
Nezaket	İlköğretim	3,95	0,83	12,545	<b>0,000*</b>	1-3
	Lise	3,57	0,87			1-4
	Önlisans	3,32	0,90			2-4
	Lisans	3,21	0,87			
Centilmenlik	İlköğretim	3,74	0,85	5,453	<b>0,001*</b>	1-2
	Lise	3,21	0,91			1-3
	Önlisans	3,25	0,86			1-4
	Lisans	3,16	0,81			
Sivil Erdem	İlköğretim	3,80	0,75	8,728	<b>0,000*</b>	1-3
	Lise	3,38	0,82			1-4
	Önlisans	3,20	0,79			2-4
	Lisans	3,07	1,12			
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İlköğretim	3,87	0,90	15,254	<b>0,000*</b>	1-4
	Lise	3,40	0,69			
	Önlisans	3,28	0,67			
	Lisans	3,10	0,79			

\* $p < 0,05$  (1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Önlisans, 4: Lisans) Her bir örgütsel sinizm altı boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır. Buna göre, tüm boyutların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Özgeciliğin alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde lise ve önlisans eğitim duruma sahip işgörenler haricinde diğer eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Vicdanlılık alt boyutunu da ilköğretim ( $\bar{x}=3,86$ ) eğitim duruma sahip işgörenler ile lise ( $\bar{x}=3,34$ ), önlisans ( $\bar{x}=3,38$ ) ve lisans ( $\bar{x}=3,21$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler ile de ilköğretim ( $\bar{x}=3,86$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Nezaket alt boyutu için; eğitim durumu ilköğretim olan işgörenlerin ( $\bar{x}=3,95$ ) ilgili ortalama ile önlisans ( $\bar{x}=3,32$ ) ve lisans ( $\bar{x}=3,21$ ), lise olanların ( $\bar{x}=3,57$ ) ise lisans ( $\bar{x}=3,21$ ) olan işgörenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Centilmenlik boyutu ile eğitim düzeyleri arasında da anlamlı farklılıklar belirlenmiş olup, bu farklılıklar sonucunda en centilmen işgörenlerin ilköğretim olduğu yanı sıra ilköğretim ( $\bar{x}=3,74$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler ile lise ( $\bar{x}=3,38$ ), önlisans ( $\bar{x}=3,20$ ) ve lisans ( $\bar{x}=3,07$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler arasında anlamlı farklılık olduğunu Tablo 34 göstermektedir.

Sivil erdem boyutuna yönelik aritmetik ortalamalar ise ilköğretim ( $\bar{x}=2,19$ ) ile önlisans ( $\bar{x}=3,20$ ) ve lisans ( $\bar{x}=3,07$ ), lise ( $\bar{x}=2,19$ ) ile lisans ( $\bar{x}=3,07$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler arasında Tablo 31 dâhilinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Genel örgütsel vatandaşlık davranışı için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; lisans ( $\bar{x}=3,10$ ) ile ilköğretim ( $\bar{x}=3,87$ ) ve lise ( $\bar{x}=3,40$ ) eğitim durumuna sahip işgörenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Ayrıca söz konusu genel örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutlarda ilköğretim eğitim düzeyine sahip işgörenler ile diğer eğitim derecesindeki işgörenler arasında da anlamlı farklılıklar olup yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 32: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmedeki Statüye Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	İşletmedeki Statü	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Tukey
Özgecilik	Stajyer	3,02	0,92	8,597	<b>0,000*</b>	1-2
	Geçici/Sezonluk	3,25	0,83			1-3
	Kadrolu	3,44	1,30			
Vicdanlılık	Stajyer	3,16	0,93	6,332	<b>0,002*</b>	1-2
	Geçici/Sezonluk	3,37	0,85			1-3
	Kadrolu	3,48	0,88			
Nezaket	Stajyer	3,24	0,89	4,855	<b>0,008*</b>	1-2
	Geçici/Sezonluk	3,43	0,86			1-3
	Kadrolu	3,50	0,94			
Centilmenlik	Stajyer	3,04	0,89	9,832	<b>0,000*</b>	1-2
	Geçici/Sezonluk	3,32	0,79			1-3
	Kadrolu	3,39	0,85			
Sivil Erdem	Stajyer	3,12	0,07	3,046	<b>0,048*</b>	1-2
	Geçici/Sezonluk	3,22	0,05			1-3
	Kadrolu	3,38	0,06			
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Stajyer	3,11	0,05	8,570	<b>0,000*</b>	1-2
	Geçici/Sezonluk	3,31	0,04			1-3
	Kadrolu	3,43	0,06			

\* $p < 0,05$  (1: Stajyer, 2: Geçici/Sezonluk, 3: Kadrolu) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının katılımcıların işletmedeki statülerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur. Buna göre, tüm boyutların işletmedeki statülere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 32’de aritmetik ortalama değerlerine göre, sırasıyla ilgili boyutlarda geçici/sezonluk ile kadrolu arasında anlamlı farklılık olmaksızın özgecilik alt boyutunda: stajyer ( $\bar{x}=3,02$ ) ile geçici/sezonluk ( $\bar{x}=3,25$ ) ve kadrolu ( $\bar{x}=3,44$ ) işgören grupları arasında, vicdanlılık alt boyutu: stajyer ( $\bar{x}=3,16$ ) ile geçici/sezonluk ( $\bar{x}=3,37$ ) ve kadrolu ( $\bar{x}=3,48$ ) işgören grupları arasında, nezaket alt boyutu: stajyer ( $\bar{x}=3,24$ ) ile geçici/sezonluk ( $\bar{x}=3,43$ ) ve kadrolu ( $\bar{x}=3,50$ ) ve yine aynı şekilde centilmenlik alt boyutunda: stajyer ( $\bar{x}=3,04$ ) ile geçici/sezonluk ( $\bar{x}=3,32$ ) ve kadrolu ( $\bar{x}=3,39$ ) arasında farklılığın belirlendiği grupların aynı olup, paralellik gösterdiği ve ilgili boyutların anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, sivil erdem alt boyutu için sadece stajyer ( $\bar{x}=3,12$ ) ile kadrolu ( $\bar{x}=3,38$ ) işgören görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

Son olarak genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile statü arasında da aritmetik ortalama değerlerine göre anlamlı farklılıklar belirlenmiş. Tüm alt boyutlarla aynı olup, geçici/sezonluk ile kadrolu arasında anlamlı farklılık olmaksızın, stajyer ( $\bar{x}=3,11$ ) ile geçici/sezonluk ( $\bar{x}=3,31$ ) ve kadrolu ( $\bar{x}=3,43$ ) işgörenlerin arasında anlamlı farklılık gösterdikleri saptanmıştır.

**Tablo 33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Departmanlar	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Özgecilik	Yiyecek İçecek	3,11	1,14	0,940	0,465
	Kat Hizmetleri	3,33	0,88		
	Mutfak	3,26	0,71		
	Önbüro	3,29	0,92		
	Güvenlik	3,29	0,84		
	Golf	3,18	0,95		
	Teknik	2,98	0,72		
Vicdanlık	Yiyecek İçecek	3,26	0,94	0,594	0,735
	Kat Hizmetleri	3,45	0,79		
	Mutfak	3,32	0,93		
	Önbüro	3,37	0,89		
	Güvenlik	3,22	0,87		
	Golf	3,34	0,84		
	Teknik	3,37	0,65		
Nezaket	Yiyecek İçecek	3,28	0,89	1,386	0,218
	Kat Hizmetleri	3,49	0,79		
	Mutfak	3,43	0,89		
	Önbüro	3,52	0,93		
	Güvenlik	3,45	0,93		
	Golf	3,31	0,92		
	Teknik	3,23	0,89		
Centilmenlik	Yiyecek İçecek	3,14	0,88	2,008	0,043
	Kat Hizmetleri	3,22	0,80		
	Mutfak	3,16	0,85		
	Önbüro	3,50	0,85		
	Güvenlik	3,26	0,83		
	Golf	3,22	0,93		
	Teknik	3,20	0,61		
Sivil Erdem	Yiyecek İçecek	3,17	1,17	0,469	0,831
	Kat Hizmetleri	3,27	0,80		
	Mutfak	3,22	0,83		
	Önbüro	3,35	0,93		
	Güvenlik	3,22	0,76		
	Golf	3,18	0,97		
	Teknik	3,07	0,53		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yiyecek İçecek	3,18	0,83	1,103	0,359
	Kat Hizmetleri	3,33	0,69		
	Mutfak	3,29	0,69		
	Önbüro	3,40	0,80		
	Güvenlik	3,29	0,70		
	Golf	3,23	0,84		
	Teknik	3,15	0,55		

Genel örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutların katılımcıların işletmedeki statülerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 33'de sunulmuştur. Buna göre, genel örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutların katılımcıların çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda, çalışılan departmana göre işgörenlerin herhangi bir düzeyde anlamlı bir davranış farklılığı benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Öte taraftan, istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı farklılık çıkmamakla birlikte, en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket boyutunda önbüro ( $\bar{x}=3,52$ ) departmanında, en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı ise özgeciler boyutunda teknik ( $\bar{x}=2,98$ ) departmanında olduğu tespit edilmiştir. Genel örgütsel vatandaşlık davranışı, aritmetik ortalamalar açısından bakıldığında; önbüro ( $\bar{x}=3,40$ ) departmanındaki işgörenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları, sırasıyla kat hizmetleri ( $\bar{x}=3,33$ ), mutfak ve güvenlik aynı oranlarda ( $\bar{x}=3,29$ ) iken golf ( $\bar{x}=3,23$ ), yiyecek-içecek ( $\bar{x}=3,18$ ) ile teknik ( $\bar{x}=3,15$ ) tablo 33 dâhilinde ilgili oranlarda davranış gösterdiği belirlenmiştir.



**Tablo 34: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Aylık Gelir	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
Özgecilik	500 TL ve altı	3,00	0,59	2,214	0,066	
	501- 1000 TL	3,14	0,94			
	1001-1500 TL	3,37	1,26			
	1501-2000 TL	3,10	0,78			
	2001 ve üzeri	3,20	0,80			
Vicdanlılık	500 TL ve altı	3,04	0,82	3,734	<b>0,005*</b>	1-3
	501- 1000 TL	3,25	0,92			
	1001-1500 TL	3,48	0,92			
	1501-2000 TL	3,20	0,82			
	2001 ve üzeri	3,45	0,81			
Nezaket	500 TL ve altı	3,04	0,72	3,755	<b>0,005*</b>	1-3
	501- 1000 TL	3,35	0,91			
	1001-1500 TL	3,53	0,90			
	1501-2000 TL	3,41	0,82			
	2001 ve üzeri	3,22	0,94			
Centilmenlik	500 TL ve altı	2,72	0,70	7,732	<b>0,000*</b>	1-2
	501- 1000 TL	3,15	0,86			1-3
	1001-1500 TL	3,37	0,90			1-4
	1501-2000 TL	3,34	0,69			1-5
	2001 ve üzeri	3,36	0,86			
Sivil Erdem	500 TL ve altı	2,86	0,08	2,413	<b>0,048*</b>	1-3
	501- 1000 TL	3,25	0,07			
	1001-1500 TL	3,32	0,07			
	1501-2000 TL	3,10	0,08			
	2001 ve üzeri	3,22	0,09			
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	500 TL ve altı	2,95	0,06	3,816	<b>0,004*</b>	1-3
	501- 1000 TL	3,22	0,05			
	1001-1500 TL	3,40	0,06			
	1501-2000 TL	3,22	0,07			
	2001 ve üzeri	3,29	0,09			

\* $p < 0,05$  (1: 500 TL ve altı, 2: 501-1000 TL, 3: 1001-1500 TL, 4: 1501-2000 TL, 5: 2001 ve üzeri) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Genel örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutların, katılımcıların aylık gelirine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 34’de yer almaktadır. Tabloya göre, özgecilik ( $p=0,066$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutu dışında diğer alt boyutların aylık gelire göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Vicdanlılık, nezaket, sivil erdem alt boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışın belirlenen farklılıkların kaynaklandığı gruplarda benzerlik belirlenirken, bu gruplardaki gelirler açısından; 500 TL ve altı ve 1000-1500 TL gelir arasında olan işgören görüşleri arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Son olarak centilmenlik alt boyutu ile aylık gelir düzeyleri arasında da anlamlı farklılıklar belirlenmiş olup, bu farklılıklar sonucunda en centilmen işgörenlerin sırasıyla birbirine yakın oranlarla 1001-1500 TL ( $\bar{x}=3,37$ ) ile 2001 ve üzeri olduğu ve 500 TL ve altı ( $\bar{x}=2,72$ ) ile 501-1000 TL ( $\bar{x}=3,15$ ), 1001-1500 TL ( $\bar{x}=3,37$ ), 1501-2000 TL ( $\bar{x}=3,34$ ) ve 2001 ve üzeri aylık gelir seviyesindeki işgörenlerin arasında anlamlı bir farklılık olduğunu Tablo 34 göstermektedir.

**Tablo 35: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Çalışma Süresi	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Tukey
Özgecilik	1 yıl veya daha az	3,09	0,89	6,482	<b>0,002*</b>	1-3
	2-5 yıl	3,29	0,84			
	6 ve üzeri	3,49	1,53			
Vicdanlılık	1 yıl veya daha az	3,19	0,89	7,774	<b>0,000*</b>	1-2
	2-5 yıl	3,50	0,85			
	6 ve üzeri	3,40	0,93			
Nezaket	1 yıl veya daha az	3,31	0,88	2,251	0,106	
	2-5 yıl	3,47	0,87			
	6 yıl ve üzeri	3,42	1,00			
Centilmenlik	1 yıl veya daha az	3,08	0,84	12,615	<b>0,000*</b>	1-2
	2-5 yıl	3,37	0,84			1-3
	6 yıl ve üzeri	3,52	0,84			
Sivil Erdem	1 yıl veya daha az	3,13	1,11	3,611	0,128	
	2-5 yıl	3,31	0,82			
	6 yıl ve üzeri	3,40	0,80			
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıl veya daha az	3,15	0,77	7,921	<b>0,000*</b>	1-2
	2-5 yıl	3,38	0,72			1-3
	6 yıl ve üzeri	3,45	0,86			

\* $p<0,05$  (1: 1 yıl veya daha az, 2: 2-5 yıl, 3: 6 yıl ve üzeri) Her bir örgütsel sinizm alt boyutları için farklı rakamları içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 35’de sunulmuştur. Buna göre, nezaket ( $p=0,106$ ;  $p>0,05$ ) ve sivil erdem ( $p=0,128$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutu dışında diğer alt boyutların işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Özgecilik alt boyutu ile işgörenlerin işletmedeki çalışma süreleri arasındaki farklılığın belirlendiği gruplar; 1 yıl ve daha az ( $\bar{x}=3,09$ ) işgörenler ile 6 yıl üzeri ( $\bar{x}=3,49$ ) çalışma süresine sahip gruplar arasında tespit edilmiştir.

Vicdanlılık alt boyutunda ise 1 yıl ve daha az ( $\bar{x}=3,19$ ) ile 2-5 yıl ( $\bar{x}=3,50$ ) grupları arasında kaynaklanan farklılık görülmektedir.

Centilmenlik alt boyutunda 6 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=3,52$ ) işletmedeki çalışma süresine sahip işgörenlerin en centilmen oldukları tespit edilmiştir. Yanı sıra işletmede 1 yıl ve daha az ( $\bar{x}=3,08$ ) ile 2-5 yıl ( $\bar{x}=3,37$ ) ve 6 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=3,52$ ) çalışma süresine sahip işgörenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır.

Son olarak genel örgütsel vatandaşlık davranışı aritmetik ortalamalarına göre ise centilmenlik alt boyutunda ki farklılıkların benzer nitelikte yansımaları olup, 1 yıl ve daha az ( $\bar{x}=3,15$ ) ile 2-5 yıl ( $\bar{x}=3,38$ ) ve 6 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=3,45$ ) çalışma süresine sahip işgörenler arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

### **3.3.7. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Bu başlık altında işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 40’da sunulmuştur.

Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin temel değişkenlerin (alt boyutların) kendi arasındaki ilişkilerinin tamamı anlamlı bulunmuş olup orta kuvvette pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin hükmetme yöntemine yönelik eğilimleri arttıkça bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerine olan eğilimlerinin azaldığını göstermektedir.

Aynı şekilde örgütsel sinizme ilişkin temel değişkenlerin kendi arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının kendi arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Tablo 39’da genel olarak kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasında 0,001 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo 36: Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı \ Örgütsel Sinizm	Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı									
	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Genel Örgütsel Sinizm	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem	Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Bilişsel	r	0,577	0,606	0,852	-0,099	-0,131	-0,147	-0,161	-0,156	-0,165
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,013*</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Duyuşsal	r	0,577	0,626	0,870	-0,233	-0,154	-0,251	-0,192	-0,156	-0,269
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Davranışsal	r	0,606	0,626	0,847	-0,107	-0,055	-0,051	-0,75	-0,130	-0,114
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,007**</b>	0,166	0,203	0,060	<b>0,001**</b>	<b>0,004**</b>
Genel Örgütsel Sinizm	r	0,852	0,870	0,847	-0,176	-0,137	-0,184	-0,172	-0,213	-0,220
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Özgecilik	r	-0,099	-0,233	-0,107	-0,176	0,556	0,649	0,621	0,607	0,857
	p	<b>0,013*</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,007**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Vicdanlılık	r	-0,131	-0,154	-0,055	-0,137	0,556	0,574	0,685	0,622	0,798
	p	<b>0,001**</b>	<b>0,000**</b>	0,166	<b>0,001**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Nezaket	r	-0,147	-0,251	-0,051	-0,184	0,649	0,574	0,660	0,559	0,796
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	0,203	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Centilmenlik	r	-0,161	-0,192	-0,075	-0,172	0,621	0,685	0,660	0,647	0,850
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	0,060	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Sivil Erdem	r	-0,156	-0,249	-0,130	-0,213	0,607	0,622	0,559	0,647	0,842
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	r	-0,165	-0,269	-0,114	-0,220	0,857	0,798	0,796**	0,850	0,842
	p	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,004**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,000**</b>

Tablo 36’da katılımcıların görüşleri örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına yönelik ilişki testi “Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı)” yer almaktadır. Tablodaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; örgütsel sinizm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarının tümünde 0,001 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile söz konusu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları önemli bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Tablo 36’de hesaplanan korelasyon katsayıları incelenmiş ve aşağıda yer alan değerlendirmeler yapılmıştır.

Örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm tutumu ile duyuşsal arasında ( $r=0,577$ ) orta kuvvette ( $0,40<r<0,59$ ), davranışsal sinizm tutumu arasında ( $r=0,606$ ) kuvvetli ( $0,60<r<0,79$ ) ve genel örgütsel sinizm tutumu arasında ( $r=0,852$ ) çok kuvvetli ( $0,80<r<1,00$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Ayrıca bilişsel sinizm tutumu ile özgecilik ( $r=-0,099$ ) arasında ( $p<0,005$ ) anlamlılık düzeyinde, vicdanlılık ( $r=-0,131$ ), nezaket ( $r=-0,147$ ), centilmenlik ( $r=-0,161$ ), sivil erdem ( $r=-0,156$ ) boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=-0,165$ ) arasında negatif yönlü ve çok zayıf kuvvette ( $r<0,19$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Duyuşsal sinizm tutumu ile davranışsal arasında ( $r=0,626$ ) kuvvetli ( $0,60<r<0,79$ ) ve genel örgütsel sinizm tutumu arasında ( $r=0,870$ ) çok kuvvetli ( $0,80<r<1,00$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Ayrıca duyuşsal sinizm tutumu ile vicdanlılık ( $r=-0,154$ ) ve centilmenlik ( $r=-0,192$ ) arasında çok zayıf ( $r<0,19$ ), özgecilik ( $r=-0,233$ ), nezaket ( $r=-0,251$ ), sivil erdem ( $r=-0,249$ ) boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=-0,269$ ) arasında negatif yönlü ve zayıf kuvvette ( $0,20<r<0,39$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Davranışsal sinizm tutumu ile vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmezken, söz konusu genel örgütsel sinizm ( $r=0,847$ ) arasında pozitif yönlü ve çok çok kuvvetli ( $0,80<r<1,00$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Bunun yanında duyuşsal sinizm tutumu ile özgecilik ( $r=-0,107$ ), sivil erdem ( $r=-0,130$ ) boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=-0,114$ ) arasında negatif yönlü ve çok zayıf kuvvette ( $r<0,19$ ) ilişkiler tespit edilmiştir.

Genel örgütsel sinizm ile özgecilik ( $r=-0,176$ ), vicdanlılık ( $r=-0,137$ ), nezaket ( $r=-0,184$ ) ve centilmenlik boyutları arasında ( $r=-0,172$ ) çok zayıf ( $r<0,19$ ), sivil

erdem boyutu ( $r=-0,213$ ) ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=-0,220$ ) arasında ise negatif yönlü ve zayıf kuvvette ( $0,20 < r < 0,39$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan özgecilik ile vicdanlılık arasında ( $r=0,556$ ) orta ( $0,40 < r < 0,59$ ), nezaket ( $r=0,649$ ), centilmenlik ( $r=0,621$ ), sivil erdem ( $r=0,607$ ) boyutları ile arasında kuvvetli ( $0,60 < r < 0,79$ ) ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=0,857$ ) ile arasında ise çok kuvvetli ( $0,80 < r < 1,00$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,001$ ).

Vicdanlılık alt boyutu ile nezaket arasında ( $r=0,574$ ) orta ( $0,40 < r < 0,59$ ), centilmenlik ( $r=0,685$ ), sivil erdem ( $r=0,622$ ) boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=0,798$ ) arasında kuvvetli ( $0,60 < r < 0,79$ ), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,001$ ).

Nezaket alt boyutu ile sivil erdem arasında ( $r=0,559$ ) orta ( $0,40 < r < 0,59$ ), centilmenlik ( $r=0,660$ ) boyutu ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında ise ( $r=0,796$ ) kuvvetli ( $0,60 < r < 0,79$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,001$ ).

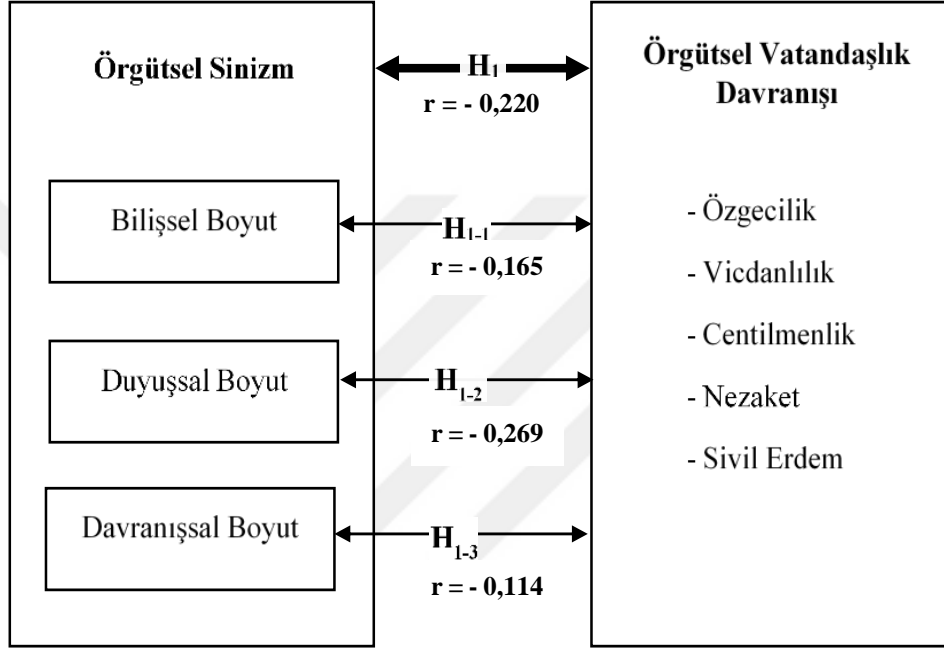
Centilmenlik alt boyutu ile sivil erdem ( $r=0,647$ ) boyutu arasında kuvvetli ( $0,60 < r < 0,79$ ) ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=0,850$ ) ile arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli ( $0,80 < r < 1,00$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,001$ ).

Sivil erdem alt boyutu ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=0,842$ ) arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli ( $0,80 < r < 1,00$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,001$ ).

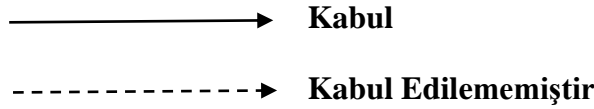
Tüm bu belirtilen bulgular kısaca özetlenecek olursa; genel örgütsel sinizm tutumu ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde zayıf kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

### 3.4. Araştırmada Öngörülen Hipotezlerin Test Sonuçları

Araştırma kapsamında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla önerilen aşağıdaki araştırma hipotezlerini “kabul edilme” ve “kabul edilememe” durumları araştırma modeli kapsamında şu şekilde belirlenmiştir:



Şekil 6: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Test Sonuçları



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe çalışanların örgütlerine bağlı olup, kendilerini örgütün bir vatandaşı gibi hissetmeleri bunun yanında sinik tutumlar sergilememeleri, işletmelerde yer alan insan kaynağını doğru ve amacına uygun yönetebilmesi yanında müşterileriyle olan iletişimlerinin aksamaması gerekliliği ve çalışanlar arası koordinasyon açısından oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle turizm işletmesi çalışanlarının sinik tutumlarının belirlenmesi ve hangi sinizm alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne düzeyde ilişki içerisinde olduğunun saptanması amacıyla Antalya ili beş yıldızlı otel çalışanlarının görüşleri alınarak 637 kişi görüşünün değerlendirildiği bu araştırmada önce araştırmaya dahil edilen çalışanların demografik dağılımları ardından demografik yapı ile sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar ve son olarak sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişki saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; katılımcıların çoğunluğu kadın olup, medeni durumları itibariyle bekârdır. Yaşları açısından katılımcıların çoğunluğu 23 yaş altında ve eğitim durumu açısından lisans mezuniyet derecesindedir. Çalışanların işletmedeki statüleri açısından elde edilen dağılımda çoğunluğunun stajyer veya geçici/sezonluk olarak görev yaptıkları belirlenmiştir. Çalışılan departman açısından ise çoğunluğu yiyecek-içecek ve mutfak bölümlerinde çalışmaktadır. Gelir açısından yarıdan fazlasının 1000TL ve daha altında ücret aldığı bununla beraber işgörenlerin işletmede 1 yıldan daha az çalıştığı saptanmıştır. Tüm bu demografik bulgular aslında turizm sektörünün kronik sorunlarını da ortaya koymaktadır. Öyle ki Antalya ili beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bu uygulama halen sektörde düşük ücret, işgören devir hızının yüksekliği, çalışanların deneyimsiz ve geçici statüde olması gibi sorunların varlığına işaret etmektedir. Yine bulgular neticesinde çalışanların yarıdan fazlasının lisans eğitim derecesine sahip olmalarına karşın uygun olmayan koşullarda çalışmalarını gerçekten tekrar üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Çalışma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu da örgütsel sinizm ölçeği alt boyutlarının karşılaştırılmasına yöneliktir. Bu anlamda elde edilen sonuç davranışsal ve duyuşsal sinizm alt boyutlarının bilişsel sinizm alt boyutundan daha fazla olumlu



görüŖe sahip olduğunu göstermektedir. Yani alıŖanların inançlarından daha çok duygu ve davranıŖları yönünde sinik eğilim içerisinde oldukları söylenebilir. Aynı Ŗekilde örgütsel vatandaşlık davranıŖı alt boyutlarının karşılaştırılması sonucunda ise nezaket ve vicdanlılık alt boyutlarının özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarından daha fazla olumlu görüş aldığı da saptanmıştır. Bu durum alıŖmaya görüş bildiren işgörenlerin örgütlerine nezaket ve vicdanlılık alt boyutlarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranıŖı sergiledikleri Ŗeklinde yorumlanabilir.

Ankete görüş bildiren işgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel sinizm ölçeğindeki alt boyutların karşılaştırılmasına yönelik farklılık analizi sonuçlarına göre; davranıŖsal sinizm alt boyutunda ve genel sinizm alt boyutunda erkekler kadınlara oranla daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum biliŖsel ve duyuŖsal açıdan kadınların ve erkeklerin benzer görüşlere sahipken, davranıŖsal ve genel sinizm tutumlarında erkeklerin daha olumlu bir tavır içinde olduklarını dolayısıyla erkeklerin sinizm tutumunu davranıŖsal ve genel anlamda kadınlardan daha fazla sergiledikleri söylenebilir. YaŖlar açısından katılımcılardan 34 ve üzerinde yaŖ grubunda olanların en düşük duyuŖsal sinizm tutunu sergiledikleri ancak 28 ve daha altındaki yaŖ gruplarının daha fazla duyuŖsal sinizm tutumu içinde oldukları söylenebilir. Aynı zamanda davranıŖsal ve genel sinizm alt boyutlarında da 34 yaŖ üzerinde olan katılımcıların en düşük sinizm tutumu sergiledikleri bunula birlikte 28 yaŖ grubu ve daha alt grubun daha yüksek sinizm tutumu içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların yaŖları yükseldikçe sinik tutumlarının azaldığı Ŗeklinde ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre sinizm alt boyutlarıyla yapılan farklılık analizleri sonucunda; duyuŖsal alt boyut için en çok sinik tutumların lisans mezunları tarafından sergilendiği buna karşın en az ilköğretim mezunları tarafından ortaya konduğu belirlenmiştir. DavranıŖsal ve genel örgütsel sinizm alt boyutlarında tespit edilen farklılıklar ortak bir Ŗekilde en çok lisans en az ise lise mezuniyet düzeyinde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ankete görüş bildiren katılımcıların içerisinde lisans mezuniyetine sahip olanların duyuŖsal, davranıŖsal ve genel sinik tutumları diğer mezuniyet derecelerine göre en fazla düzeyde sergilediklerini, duyuŖsal sinik tutum için ilköğretim, davranıŖsal ve genel sinik tutum için de lise mezunlarının en az sinik tutum sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla sinik tutumların duyuŖsal,

davranışsal ve genel anlamda en fazla düzeyde lisans mezunları tarafından ortaya konduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Çalışanların işletmedeki statüleri açısından durum değerlendirildiğinde stajyer ve geçici/sezonluk çalışanların kadrolu çalışanlara göre daha fazla duyuşsal sinizm tutumu sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla kadroluların sinik tutumlarının stajyer ve geçici/sezonluk çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bu durum kadroluların daha fazla ücret alıp, işleriyle ilgili gelecek kaygısının diğer gruptakilerden az olması sebebiyle ilişkilendirilebilir. Çalışanların çalıştıkları departman açısından sinik tutumları değerlendirildiğinde; bilişsel, duyuşsal ve genel sinizm tutumlarını en çok mutfak çalışanlarının sergilediği en az ise bilişsel tutumda önbüro ve güvenlik, duyuşsal ve genel sinizmde güvenlik bölümünde çalışanların sinik tutumlar ortaya koyduğu saptanmıştır. Mutfak ve yiyecek içecek bölümlerindeki yoğun iş temposu, çalışma şartlarının zorluğu kısıtlanmış zaman içerisinde işlerin yetiştirilmesi telaşesi gibi durumlar bu bölümde çalışanların daha fazla sinik tutumlar sergilemelerine sebep olabilmektedir.

Çalışmanın bir diğer konusu olan örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının demografik değişkenlerle olan karşılaştırılmasında, cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuç çalışma kapsamında görüşü alınan erkek ve kadınların, evli ve bekârların örgütsel vatandaşlık tutumu sergilemelerinde farklı düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının karşılaştırılmasında vicdanlılık, centilmenlik ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Farklılık sonuçlarına göre 34 yaş üzerindeki daha vicdanlı, centilmen ve genel anlamda kendini örgütün vatandaşı olarak hisseden grup olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç yeni yetişen genç kesimin örgütsel bağlılık konusundaki değerlerinin zayıf olduğu ve bu duruma yönelik tedbirler alınarak gerekli eğitim ve motivasyon çalışmaları yapılmazsa ilerleyen dönemlerde işletmeler adına ciddi örgütsel problemlerin yaşanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumları açısından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarındaki farklılıklar değerlendirildiğinde; tüm alt boyutlarda (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı)

anlamli farklılıklar tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farklılığın temel kaynağını ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Oldukça çarpıcı olmakla beraber ilköğretim mezunlarının bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı algıları diğer mezuniyet derecesindeki gruplara göre daha fazla olumlu oranda tespit edilmiştir. Bu noktada ilköğretim mezunlarının işlerine ve örgütlerine daha bağlı oldukları, işlerini ve örgütlerini benimsedikleri söylenebilir. Bu durum belki ilköğretim mezunlarının daha zor iş bulmaları sebebiyle buldukları işlerde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin söz konusu olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Öyle ki sektörel anlamda mezuniyet derecesi arttıkça çalışanların kendilerine iş bulabilme konusunda daha da güvenerek mevcut işlerine daha az örgütsel bağlılık hissetmeleri durumu oluşabilmektedir.

Çalışanların işletmedeki statüsü itibariyle yapılan farklılık testlerinde tüm alt boyutlarda özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı) anlamli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular en düşük örgütsel vatandaşlık davranışını tüm boyutlar açısından stajyerlerin sergilediğini göstermektedir. Bu sonuç oldukça doğaldır çünkü stajyerler işlerindeki geçicilik sebebiyle örgütlerine karşı çok fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyememektedirler. Tüm alt boyutlarda ise kadrolu çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri de tespit edilmiş olup, bu durum kadrolu çalışanların artık örgütlerini daha fazla benimsediklerinin göstergesi olarak ifade edilebilir. Bir diğer karşılaştırma çalışılan departman ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında gerçekleştirilmiştir. Bu test sonucunda tüm departmanlar açısından çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının benzer seviyelerde olduğu ve anlamli farklılıkların ortaya çıkmadığı saptanmıştır.

Araştırmada gelir değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına yönelik farklılık analizlerinde, özgecilik alt boyutu hariç tüm alt boyutlarda anlamli farklılıklar belirlenmiştir. Ortaya çıkan farklılıklar 500TL'den az alan grup ile diğer gruplara arasında saptanmıştır. Muhtemelen 500TL ve altında alanlar stajyer olduklarından ve öncesinde statü ile yapılan farklılık testlerinde olduğu gibi farklılığın kaynağını stajyerler oluşturduğundan, burada da en düşük gelir grubundakiler stajyerler olduğu için bu farklılık ortaya çıkmış durumdadır. Dolayısıyla çalışanlara

düşük gelir sağlanması sektördeki örgüte yönelik vatandaşlık davranışının sergilenmesinde olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir.

Çalışma süreleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik farklılıkların sonucunda ise nezaket boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Yine belirlenen farklılıklar 1 yıldan az çalışanlar ile diğer gruplar arasında söz konusudur. Sonuç itibarıyla buraya kadar ulaşılan bulgular stajyer olup, düşük ücret alıp ve sektörde 1 yıldan daha az çalışmakta olanlar diğer gruptaki çalışanlara oranla daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ve örgüte bağlılıkları düşük seviyelerde olmaktadır şeklinde yordalanabilir.

Araştırmada hipotez testlerinin yapıldığı ve örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlendiği korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; sinizm alt boyutlarından bilişsel, duyuşsal ve genel sinizm tutumları tüm örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı) anlamlı ve negatif yönde bir ilişki sergilemektedir. Davranışsal alt boyutta ise örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik hariç diğer tüm alt boyutlarla anlamlı negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte örgütsel sinizm alt boyutları kendi içerisinde pozitif anlamlı orta ve kuvvetli bir ilişki sergilerken, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları da kendi içerisinde pozitif anlamlı ve orta, kuvvetli ile çok kuvvetli bir ilişki sergilemektedir. Bu anlamda örgütsel sinizm tutumunu yüksek düzeyde sergileyen işgörenlerin kendilerini örgütsel vatandaş olarak hissetmeleri oranı düşebilmektedir ifadesini belirtmek yerinde olacaktır. Ancak araştırmaya görüş bildirenlerin sinik tutumlardan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda birbirleriyle pozitif olarak ilişki sergilediklerinden dolayı aslında sinik tutumların her biri diğerini de tetikler şeklinde bir davranış sergilenmesine yol açmaktadır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları için de kendi aralarında pozitif yönlü ortadan çok kuvvetliye giden ilişkileri belirtmek mümkündür.

Dolayısıyla çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı oluştuğunda aslında bu davranış şekli örgütsel davranışın tüm alt boyutlarını pozitif ve güçlü yönde tetikleyerek bu duyguda artışın yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Sonuç olarak turizm sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin ilişkilendirildiği bu araştırmada sektör çalışanlarının sinik tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuç çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmeleri için sinik tutumlarının ortadan kaldırılması gerektiğini göstermektedir. Aksi halde sinik çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını benimseyemeyeceklerinden ortaya hem işletmenin diğer çalışanları hem işletmenin yöneticileri hem de işletmenin müşterileri açısından sorunların çıkması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca konunun beraberinde işgücü devir hızını yükselteceği çalışanların örgüte bağlılık hissedemedikleri için çok sık işyeri değiştirebilecekleri de bu sonuçlar ölçeğinde söylenebilir.

Yapılan bu araştırma neticesinde elde edilen sonuçlardan hareketle dikkate alınması gereken öneriler de şu şekilde sıralanabilir:

- Konuk iletişiminin en yoğun yaşandığı turizm sektöründe çalışanların tutumları müşterileri doğrudan etkileyeceğinden dolayı sinik tutum sergileyen bireylerin çalışma koşullarının tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü sinik tutumlar sergileyen bireyler örgüte kendilerini vatandaş olarak hissedemediklerinden konuklarla olan iletişimleri de sorunlu olabilecektir.
- Sektörde görev yapan yöneticiler çalışanlarına verdikleri ücretten onlara karşı uyguladıkları eğitim seminerlerine kadar sorumluluklarını bilmelidirler. Çalışan davranışlarının sürekli gözlemlenmesi ve onların hizmet içi eğitim kursları ile eksiklikleri, beklentileri konusunda çalışma yaşamının değişimine uyumlu hale getirilebilmesi sinik davranışları azaltacak ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine katkı sağlayabilecektir.
- İşe alımlarda sinik tutumların belirlenebilmesi amacıyla konuya ilişkin ölçeklerden faydalanılarak yapılacak olan testler, sonrasında çalışmakta olan işgörenlere de aynı şekilde bu testlerin yapılması örgüt yapısının çalışan profili açısından gözlemlenmesine katkı sağlayabilecektir. Böylelikle ileride daha büyük nitelikte ortaya çıkabilecek sorunlar da önlenmiş olabilecektir.
- Araştırmada stajyer, düşük ücret alan ve çalışma deneyimi az olan çalışanların daha fazla sinik davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuç paralelinde yöneticilerin stajyerlerine veya geçici personellerine kadrolu çalışan gibi değer

vermeleri, onların özlük haklarında iyileştirme yapmaları özellikle daha yaşanabilir bir ücret politikası benimsemeleri ve sektörel deneyimlerinin artması yönünde onları sektörde çalışmaya özendirilecek uygulamalarda bulunmaları sektördeki sinik çalışan profilini azaltabilecektir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı daha da gelişmiş çalışanlar ile görev yapılmış olacaktır.

- İnsan psikolojisinin çok hassas dengeler üzerine kurulu olduğu gerçeğinden hareketle özellikle sektör çalışan ve yöneticilerine bu ölçekte ve davranış bilimleri ekseninde yapılacak araştırmalar sektörün geleceğinin şekillenmesinde, yönetsel etkinliklerin geliştirilmesinde önemli fikirler verebilecektir. Bu amaçla araştırmacılara özellikle psikoloji ve davranış bilimleri konularına yönelik araştırmaları sektör üzerinde uygulamaları tavsiye edilebilir.
- Turizm sektörü çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırmanın farklı sektörlerde farklı çalışan kitleleri üzerinde yapılması beraberinde farklı sonuçları getirebilecektir. Bu sebeple literatür zenginliğinin oluşturulabilmesi, konunun güncelliğinin sağlanması ve farklı konuların bu kapsamda ele alınması ilgili araştırmacılara önerilebilir.
- Son olarak farklı ölçekler kullanılarak bu konunun değerlendirilmesi de literatüre önemli kazanımlar sağlayabilecektir. Bu sayede ölçeklerin karşılaştırılması da yapılmış olacak ve hem sektöre hem de literatüre yönelik elde edilen kazanımlar gelecek araştırmacılara aktarılacaktır. Dolayısıyla konuyla ilgili beyin fırtınaları yapılacak ve en doğru olana ulaşma yönünde gelişme kaydedilebilecektir.

Unutulmamalıdır ki turizm sektörünün en önemli hammaddesi insan gücüdür. İyi yetişmiş insan kaynağı işletmenin hedeflerine ulaşmasında etken rol oynar. Bu sebeple çalışanların örgütlerine bağlanmaları, kendilerini örgütün bir vatandaşı gibi hissetmeleri böylelikle farklı olumsuz düşüncelerden arınarak görevlerini yerine getirmeleri gereklidir. Bu durumun oluşmasından da asli derecede yönetici sorumludur. Yöneticiler çalışanlarını gözlemlemeli, varsa eksiklerin giderilmesi için gayret göstermeli, çalışanların gelişimi için formüller üretebilmeli, çalışanların özlük haklarını günün koşullarına göre güncelleyip vermeli dahası empati yapabilmelidir.

Bu atmosfer yakalanırsa işletmelerin başarılarına kavuşması ve taklit edilmesi mümkün olmayan özverili, çalışkan bir insan kaynağı profiline sahip olması sağlanmış olabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000) "Organizational Cynicism: Bases and Consequences," *Genetic, Social and Geberal Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Ahmedi, F. (2014) Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine bir Araştırma, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ajzen, I. (2001) "Nature and Operation of Attitudes," *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Akgemci, T., Çelik, A. ve Ertuğrul, Ü. G. (2004) "Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Akın, B. H. (2001) "Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış: Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli," *Active Dergisi*, 17, 1-17.
- Aktan, C. C. (2006) "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing," *Mercek Dergisi*, 1-13.
- Aktaş, M. (2011) "Kültürel Değerler ve Kişi, Örgüt-Kişi, İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 13-21.
- Aktay, A. (2008) Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2012) "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme," *11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Isparta.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.



- Allen, T. D., Bernard, S., Rush, M.C. & Russell, J. E. A. (2000) "Ratings of Organizational Citizenship Behaviors: Does The Source Make A Difference?," *Human Resource Management Review*, 10 (1), 97-114.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007) "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma," *Öneri Dergisi*, 7 (28), 47-57.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı T. (2011) "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma," *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285-315.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010) "Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma," *11. Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası, 379-397.
- Altınöz, M., Göral, R. ve Çöp, S. (2012) "Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması," *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Konya.
- Anderson, M. L. & Bateman, S.T. (1997) "Cynicism in The Work Place: Some Causes and Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 449-469.
- Anderson, M. L. (1996) "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework," *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Apaydın, Ç. (2012) "Relationship Workplace Bullying with Organizational Cynicism in Universities Turkish Public Universities," *African Journal of Business Management*, 6 (34), 9649-9657.
- Arabacı, I. B. (2010) "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors," *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2802-2811.
- Arslan, E. T. (2012) "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.

- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007) “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma,” *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 261- 286.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995) “Emotions in The Workplace: A Reappraisal,” *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Aslan, S. (2009) “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü,” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.
- Aslan, Ş. (2008) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması,” *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2), 163-178.
- Atalay, C. G. (2010) *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atmaca, T. (2014) Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ayduğan, N. (2012) Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ayduğan, N. Pelit, E. ve Doğan, İ. (2012) “Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bazı Değişkenlerin CHAID Analizi İle İncelenmesi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama,” *II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi*, Antalya, 1068-1084.
- Ayvaz, A. (2012) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Toplumsal Vatandaşlık İçerisindeki Konumu ve Birbirleriyle Olan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Bakker, E. D. (2007) "Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication," *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20 (1), 119-136.
- Balıkçioğlu, S. (2013) Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ball, A. G., Linda K. T. & Henry P. S. R. (1994) "Just and Usjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship," *Academy of Management Journal*, 37 (2), 299-322.
- Baltaş, A. (2002) *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G. & Williams, R. B. (1989) "The Cook Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival," *Psychosomatic Medicine*, 51 (1), 46-57.
- Barkslade, K. & Werner, J. M. (2001) "Managerial Ratings of in-Role Behaviors Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship," *Journal of Bussines Research*, 51 (2), 145-155.
- Barnes, L. L. (2010) The Effects of Organizational Cynicism on Community Colleges: Exploring Concepts from Positive Psychology, California: Claremont University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Baron, J. (1998) *Judgment Misguided: Intuition and Error in Public Decision Making*, Oxford: Oxford University Press.
- Bashir, S., Nasir, Z. M., Saeed, S. & Ahmed, M. (2011) "Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence From Pakistan," *African Journal of Business Management*, 5 (3), 844-888.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması," *Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61 (4), 83-102.

- Başaran, İ. E. (2008) *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bateman, T. S. & Organ, D.W. (1983) "Job Satisfaction and The GoodSoldier: The Relationship Between Effect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 4 (26), 587-595.
- Bateman, T. S., Sakano, T. & Fujita, M. (1992) "Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 768-771.
- Bell, S. J. & Mengüç, B. (2002) "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality," *Journal of Retailing*, 78 (2), 131-146.
- Berkowitz, L. (1989) "Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation," *Psychological Bulletin*, 106 (1), 59-73.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Walker, H. J. (2007) "Justice, Cynicism and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Beşiktaş, İ. (2009) İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009) "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005) "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change," *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 733-753.

- Bonnie, L. M. & Bruce M. M. (1994) "The Role of Dispositional and Situational Antecedents In Prosocial Organizational Behavior: An Examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-838
- Borman, W. C. & Motowidlo. S. J. (1997) "Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance," *Human Performance*, 10 (2), 67-69.
- Boyalı, H. (2011) Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Brandes, P. (1997) Organizational Cynicism: Its Nature Antecedents and Consequences, Ohio: University Of Cincinnati Dissertation of Doctor of Philosophy.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, W. J. (1999) "Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, Eastern Academy of Management Proceedings," *Outstanding Empirical Paper Award*, 150-153.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986) "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- Candan, H. (2013) "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri," *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 181-196.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006) "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism," *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199-208.
- Chein, I. (1948) "Behavior Theory and The Behavior of Attitudes: Some Critical Comments," *Psychological Review*, 55 (3), 175-185.
- Chen, Shun-Wen, Hsiou-Huai Wang, Chih-Fen Wei, Bih-Jen Fwu & Kwang-Kuo Hwang (2009) "Taiwanese Students Self-Attributions For Two Types of Achievement Goals," *The Journal of Social Psychology*, 149 (2), 179-183.

- Chiaburu, D.S., Marinova, S. V. & Lim, A. S. (2007) "Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives Goal Orientation and Social Context," *Personality and Individual Differences*, 43 (8), 2282- 2293.
- Cohen, A. & Vigoda, E. (2000) "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel," *Administration and Society*, 32 (5), 596-624.
- Cohen, A. (1992) "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-554.
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2006) "Emotion As Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism," *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (4), 463-484.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. & Williams. R. B. (1986) "Cynicism and Paranoid Alienation in The Cook and Medley Ho Scale," *Psychosomatic Medicine*, 48 (4), 283-285.
- Çağ, A. (2011) Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çakır, Ö. (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çalışkan, S. ve Erim, A. (2010) "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Model Kurma Arayışları: POD'nin Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkileri," 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana, 658-670.
- Çarıkçı, H. İ., Bektaş, M. ve Turak, B. (2012) "Örgüt Çalışanları ve Sinizm: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması," 11. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Isparta.

- Çelik, M. (2007) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çetin, F. (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çetinkaya, F. F. (2014) Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004) "Organizational Justice: A review of The Literature and Some Suggestions for Future Research," *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.
- Daviglus, M. L. Costa, P. T. & Stamler, J. (1991) "Neuroticism and Cynicism and Risk of Death in Middle-Aged Men: The Western Electric Study," *Psychosomatic Medicine*, 53, 165-175.
- Davis, W. D. & Gardenr, W. L. (2004) "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective," *The Leadership Quarterly*, 15 (4), 439-465.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003) "Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and The Role of Reciprocity," *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 537-559.
- Dean, W. J., Brandes, P. & Daharwedkar, R. (1998) "Organizational Cynicism," *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004) Organizational cynicism: A study among call centers, Maastricht: University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Unpublished Master Dissertation.

- Deloria, J. E. (2001) A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees In a Federal Agency, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Deluga, R. J. (1994) "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4), 315-326.
- Denise, M. R. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Dikili, Ali. (2012) Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dikmetaş, E., Top, M., Durukan, S., Ergin, G. ve Yiğit, V. (2010) "Hastane Personelinde Örgütsel Sinisizim," 8. *International Knowledge, Economy & Management Congress*, İstanbul, 28-31.
- Doob, L. W. (1947) "The Behavior of Attitudes," *Psychological Review*, 54 (3), 135-156.
- Durukan, H. (2003) "Yönetimde İnsan İlişkileri," *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (11) 2, 277- 284.
- Dyne, L. V., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994) "Organizational Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993) *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eaton, J. A. (2000) A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Toronto: York University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011) "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama," *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.



- Efiliti, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008) “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması,” *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Erdoğan, İ. (1994) *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007) “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi,” *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya, 514-524.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergün, Özler, D. (Ed.), (2010) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Erving, G. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: 1540 Broadway, Anchor Books.
- Farh, J. L., Early, P. C. & Lin, S. (1997) “Impetus For Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society,” *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 421-433.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990) “Accounting For Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction,” *Journal of Management*, 16 (4), 705-721.
- Fero, H. C. (2005) *Flow and Cynicism in The Workplace*, California: Claremont Graduate University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Ferres, N. & Connell, J. (2004) “Emotional İntelligence in Leaders: An Antidote For Cynicism Towards Change?,” *Strategic Change*, 13 (2), 61-71.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012) “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, 1250-1255.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975) *Belief, Attitude, İntention and Behavior: An İntroduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Fishbein, M. A. (Ed.), (1967) *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York: Wiley.
- Fuller, B. A. G. (1923) *History of Greek Philosophy*. New York: Henry Holt and Company.
- Gail, A. B., Linda, K. T. & Henry, P. S. Jr. (1994) "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship," *Academy of Management Journal*, 37 (2), 300-302.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992) "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- George, J. M. (1991) "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work," *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 299-307.
- Giderler, A. C. (2010) *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R. & Ference, T. P. (1977) "The Production of Cynical Knowledge in Organizations," *American Sociological Review*, 42 (4), 539-551.
- Gök, E. E. (2007) *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Görmen, M. (2012) *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gövez, E. (2013) *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki Bir Uygulama*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Graham, J. W. (1991) "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Comtemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy," *Human Resource Management Review*, 10 (1), 61-77.

- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000) *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Greenglass, E. R. & Julkunen, J. (1989) "Construct Validity and Sex Differences in Cook Medley Hostility," *Personality and Individual Differences*, 10 (2), 209-218.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D. & Billings, S. W. (1992) "A Study of Cynicism Personality and Work Values," *The Journal of Psychology*, 126 (1), 37-48.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011) "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama," *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 27-47.
- Güler, S. (2014) Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gündüz, Ş. (2014) Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Güner, E., Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2012) "Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 75-84.
- Gürbüz, A. (2007) "An Assesment on The Effect of Education Level on the Job Satisfaction From The Toursim Sector Point of View," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 36-46.
- Gürbüz, S. (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Güven, M. (2006) Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Güzel, B., Perçin, N. ve Tükeltürk, Ş. (2010) “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri,” *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana.
- Güzelcik, E. (1999) *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008) “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi,” *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 87-95.
- Halsey, W. (1988) *Macmillan Contemporary Dictionary*, İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi: Uşak ili örneği,” *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7 (3), 1475-1497.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004) “Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality,” *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.
- Izard, C. E. (1977) *Human emotions*, New York: Plenum.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012) “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 167-176.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık*, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011) “Organizational Cynicism As A Factor That Affects The Organizational Change in The Process of Globalization and An Application in Karaman’s Public Institutions,” *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37 (37), 104-121.
- İnceoğlu, M. (2010) *Tutum Algı İletişim*, Ankara: Beykent Üniversitesi Yayınları.

- İplik, F. N. (2010) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Adana: Nobel Kitabevi.
- İşbaşı, Ö. J. (2000a) *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşbaşı, Ö. J. (2000b) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma,” *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir, 359–372.
- İşcan, Ö. F. (2005) “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi,” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 149-171.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. (2004) “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents,” *BRAC University Journal*, 1 (2), 75-85.
- James, M. S. L. & Baker, R. (2008) “Unionization As A Consequence of Cynicism: The Relationship Between Social-Exchange, Cynicism and Unionization,” *IABR & TLC Conference Proceedings*, San Juan: Puerto Rico, 1-7.
- James, M. S. L. (2005) *Antecedents And Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects on School Systems*, USA: Florida State University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Jennifer, M. G. & Arthur, P. B. (1992) “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship,” *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310.
- Johnson, J. L. & O’leary-kelly, A. M. (2003) “The Effects of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal,” *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627–647.
- Jonathan, B. (1998) *Judgment Misguided: Intuition and Error In Public Decision Making*, New York: Oxford University Press.

- Kabataş, A. (2010) Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kâğıtçıbaşı, Ç. (1999) *Yeni İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalağan, G. (2009) Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010) “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi,” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 83-97.
- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012) “Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama,” *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.
- Kamer, M. (2001) Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989) *The cynical Americans: Living and Working in An Age of Discontent and Disillusionment*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1991) “Cynicism: The New American Malaise,” *Business & Society Review*, 91 (77), 57-61.
- Kaplan, İ. (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (2), 135-160.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007) “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel maj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.

- Karacaoğlan, F. (2014) Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara' daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012) "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği," *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 77-92.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013) "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 181-202.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012) "Örgütsel Vatandaşlık," *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007) "Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri," *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 120-140.
- Kaygısız, E. G. ve Doğan, M. Ç. (2012) "Organizational Cynicism Level of Primary School Teachers and Managers: Example of Gaziantep in Turkey," *IAMB Konferansı*, Polonya.
- Kaynak, S. (2007) Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keleş, Y. (2009) İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kendirliğil, S. (2006) Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Keskin, S. (2005) Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Khalid, S. A. & Ali, H. (2005) “The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Withdrawal Behaviors: A Malaysian Study,” *International Journal of Management and Enterprenuership*, 1 (1), 30-40.
- Kılıç, M. (2013) İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç, Ş. (2011) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kılınç, S. (2014) Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi (Malatya İli Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012) “Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları,” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 61-77.
- Kim, T. Y., Bateman T., Gilbreath, B. & Andersson L. M. (2009) “Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model,” *Human Relations*, 62 (10), 1435-1458.
- Koç, E. (2013) *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık Yayın No: 93.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. ( 1996) “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior,” *Journal Of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.



- Korkmaz, C. İ. (2011) Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kosmala, K. & Herrbach, O. (2006) "The Ambivalence of Professional Identity: On Cynicism and Jouissance in Audit Firms," *Human Relations*, 59 (10), 1393-1428.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 1-19.
- Kurt, E. (2011) Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2011) "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1) 26, 186-195.
- Lambert, S. J. (1991) "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 Behavior*, 12 (4), 341-363.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002) "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and MetaAnalysis," *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.
- Lobnikar, B. & Pagon, M. (2004) "The Prevalence and the Nature of Police Cynicism in Slovenia," *Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, Slovenia: University of Maribor, 1-9.
- Lucyzyek, D. R. (2007) Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects of Extraversion And Neuroticism in Response to Workplace, California: Hassles Alliant International University Unpublished Doctoral Dissertation.

- Mantere, S. ve Martinsuo, M. (2001) "Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent," *Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium*, France.
- Markoczy, L. & Xin, K. (2004) "The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior," <http://www.goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf> adresinden 06.03.2016 tarihinde alınmıştır.
- Mataş, S. Y. (2014) Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- McNeely, B.L. & Meglino, B.M. (1994) "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-844.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.), (2013) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Mercan, N. (2012) "Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası)," *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 1-8.
- Mimaroğlu, H. (2008) Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Mirvis, P.H. & Kanter, D. L. (1991) "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce," *Human Resource Management*, 30 (1) 45-68.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995) "Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 127-142.
- Moorman, R. H. (1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology* 76 (6), 845-855.

- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993) "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6 (3), 209-225.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997) "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Morrison, E. W. (1994) "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective," *Academy of Management*, 37 (6), 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997) "A Theory of Individual Differences In Task and Contextual Performance", *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- Naus, A. J. A. M. (2007) Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, Maastricht: Maastricht University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Naus, F., Iterson, A & Roe, R. (2007) "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty And Neglect Model of Employees Responses to Adverse Conditions in The Workplace," *Human Relations*, 16 (2), 683-718.
- Neuman, G. A. & Kickul, J. R. (1998) "Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality," *Journal of Business and Psychology*, 13 (2), 263-279.
- Nietzsche, F. (2005) *Böyle Buyurdu Zerdüşt*, İstanbul: Cem Yayınevi.
- O'Brien, A. T., Haslam, S., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T. & Reynolds, K. J. (2004) "Cynicism and Disengagement Among Devalued Employee Groups: The Need to Aspire," *Career Development International*, 9 (1), 28-44.
- O'Connell, B. J., Holzman, H., & Armamdi, B. R (1986) "Police Cynicism and The Modes of Adaptation," *Journal of Police Science and Administration*, 14 (4), 307-313.

- O'Leary, M. (2003) "From Paternalism to Cynicism: Narratives of A Newspaper Company," *Human Relations*, 56 (6), 685-704.
- O'hair, D. & Cody, M. J. (1987) "Machiavellian Beliefs and Social Influence," *Western Journal of Speech Communication*, 51 (3), 279-303.
- Oktay, M. (1996) *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları.
- Onaran, O. (1981) *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaa Yayın No: 470.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989) "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, England: Lexington Book.
- Organ, D. W. (1990) "The Subtle Significance of Job Satisfaction," *Clinical Laboratory Management Review*, (1), 94-98.
- Organ, D. W. (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time," *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Öcal, H., Gümüştekin, G. E. ve Çağ, A. (2012) "Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma," *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.
- Öncer, A. Z. (2009) "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork," *EABR & TLC Conference Proceedings*, Czech Republic Prague.
- Özcan, E. (2014) *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Özcan, N. (2011) Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde bir Uygulama, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2004) “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (3) 181-202.
- Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.), (2008) *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgan H., Külekçi E. ve Özkan, M. (2012) “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (1), 196-205.
- Özgener, Ş. ve Ögüt A. ve Kaplan M. (2008) *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008) “The Interaction Between Organizational Cynicism and Psychological Contract Violation in Terms of Strategic Human Resource Management,” *4. International Strategic Management Conference*, Sarajevo, Bosnia Herzegovina.
- Özler, E. D. ve Atalay, G. C. (2012) “A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior in Health Sector,” *Department of Business Administration, Dumlupınar University, European Journal of Social Sciences*, 34 (3), 416-429.

- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009) “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 10.
- Pelit, E. ve Ayduğan, N. (2011) “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma,” *12. Ulusal Turizm Kongresi*, Akçakoca, 286-302.
- Peterson, R. L. (2012) *Karar Anı*, Çev.: C. Feyyat, İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Pitre, J. L. (2004) *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*, California: Naval Postgraduate School Master of Arts.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996) “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000) “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010) “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,” *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1).
- Polat, M., Meydan, H. ve Tokmak, G. (2010) “Personel Güçlendirme - Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi,” *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, Zonguldak, 542-547.
- Polatcan, M. (2012) *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki Karabük İli Örneği*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Poyraz, K. ve Aksoy, E. (2012) *Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama*, *Dumpupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (32), 183-201.

- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. & Passell, B. S. (2003) "After The Fall: Layoff Victims Trust and Cynicism in Re-employment," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201-212.
- Qian, Y. A. (2007) Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change, Ohio University Unpublished Doctoral Dissertation.
- Raub, S. (2008) "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry," *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 179-186.
- Reichers, A., Wanous, J. & Austin, J. (1997) "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change," *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001) "The Causes of Organizational Citizenship Behaviors: A Motivational Analysis," *Journal of Applied Psychology* 86 (6), 1306-1314.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995) "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations On Civic Virtue Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994) "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım,
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012) "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi," *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 1094-1106.
- Sarıkaya, M. (2002) İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Saylı, H. “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık” <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1103-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-ii.html> adresinden 10.03.2016 tarihinde alınmıştır.
- Schanke, M. (1991) “Organizational Citizenship: A review, Proposed Model and Research Agenda,” *Human Relations*, 44 (7), 735-759.
- Scherwitz, L., Perkins, L., Chesney, M. & Hughes, G. (1991) “Cook Medley Hostility Scale and Subsets: Relationship to Demographic and Psychosocial Characteristics in Young Adults in The Cardia Study,” *Psychosomatic Medicine*, 53 (1), 36-49.
- Scott, K. & Zweig, D. (2008) “Dispositional Predictors of Organizational Cynicism,” *Proceedings of The Annual Conference of The Administrative Sciences Association of Canada Finance Division*, 29 (5), 95-113.
- Senge, P. M. (2007) *Beşinci Disiplin*, Çev.: İldeniz A. ve Doğukan, A. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serez Arslan, B., Şahin, S. ve Deniz Değer, B. (2012) “Psikolojik Sözleşmenin Büro Çalışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi,” *11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Isparta.
- Sloterdijk, P. (1983) *Critique of Cynical Reason*, Germany: Edition Suhrkamp Verlag.
- Smith, C. A. , Organ, D. W. & Near, J. P. (1983) “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents,” *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., & O’Keeffe, J. L. (1988) “Cynical Hostility at Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains,” *Journal of Research in Personality*, 22 (4), 525-548.
- Sollmann, U. & Heinze, R. (1995) *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Solomon, M. R. (1996) *Consumer Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



- Spector, P. E. & Fox, S. (2002) "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior And Organizational Citizenship Behavior," *Human Resource Management Review*, 12 (2), 269-292.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005) "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change," *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Suküt, M. (2010) Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri, İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sur, Ö. (2010) Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şirin, E. (2011) İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tan, S. J. & Tan, K. L. (2007) "Antecedents and Consequences of Skepticism Toward Health Claims: An Empirical Investigation of Singaporean Consumers," *Journal of Marketing Communications*, 13 (1), 59-82.
- Tansky, J. W. (1993) "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195-207.
- Taşçı, D. ve Koç, D. (2007) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 373-382.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2015). Güncel Türkçe Sözlük Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.578153b744cb65.78673580](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.578153b744cb65.78673580) adresinden 10.01.2015 tarihinde alınmıştır.

- TDK (Türk Dil Kurumu) (2015). Güncel Türkçe Sözlük Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.573cebc3ebee47.05685505](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.573cebc3ebee47.05685505) adresinden 30.10.2015 tarihinde alınmıştır.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2016). Güncel Türkçe Sözlük Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.573cdfbd4f1c05.01284902](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.573cdfbd4f1c05.01284902) adresinden 01.02.2016 tarihinde alınmıştır.
- Tınaztepe, C. (2012) “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 53-63.
- Tokgöz, N. (2011) “Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği,” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008) “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’ daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Turan, Ş. (2011) Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma, Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Turner, J. H. & Valentine, S.R. (2001) “Cynicism As A Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development,” *Journal of Business Ethics*, 34 (2), 123-136.
- Turnipseed, D. L. (2002) “Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics,” *Journal of Business Research*, 55 (1), 1-15.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. ve Güzel, B. (2009) “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,” *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 686-690.
- Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013) “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü,” *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 285-302.
- Ucho, A., Mkavga, T. & Onyishi, I. (2012) “ Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State,” *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3 (11), 378- 387.
- Urbany, J. E. (2005) “Inspiration and Cynicism in Values Statements,” *Journal of Business Ethics*, 62, 169-182.
- Üçok, D. I. (2012) Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ünal, Z. (2003) Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Valentine, S. & Elias, R. Z. (2005) “Perceived Corporate Ethical Values and Individual Cynicism of Working Students,” *Psychological Reports*, 97 (3), 832-834.
- Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1996) Organizational Cynicism, Cynical Cultures and Organizational Change, USA: Pennsylvania State University Center for Applied Behavioral Sciences Unpublished Manuscript.
- Varol, M. (1993) *Halka İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Yayın No:2.
- Vey, M. A. & Campbell, J. P. (2004) “In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?,” *Human Performance*, 17 (1), 119 -135.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (1994) “Organizational Cynicism: An Initial Study,” *Paper Presented at The Academy of Management Proceedings*, 269-273.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin J. T. (2000) "Cynism About Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates", *Group and Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Watt, J. D. & Piotrowski, C. (2008) "Organizational Change Cynicism: A Review Of The Literature and Intervention Strategies", *Organization Development Journal*, 26 (3), 23-31.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996) "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.
- Wrightsman, L.S. (1992) *Assumptions About Human Nature Implications for Researchers and Practitioners*, Newbury Park: Sage Publications.
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. (2007) "Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change the mediating role of justice perceptions," *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43 (3), 327-351.
- Yalçınkaya, A. (2014) "Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme," *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (3), 106-130.
- Yeşilçimen, K. C. (2015) *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011) "Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma," *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.
- Yılmaz, A. (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Basım.
- Yoon, M. H. & Suh, J. (2003) "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees," *Journal of Bussines Research*, 56 (8), 597-611.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU					
<b>Sayın Katılımcı,</b> Bu anket, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla geliştirmiş bir yüksek lisans tez çalışmasına bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Dolayısıyla isim belirtmenize gerek olmayıp, değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız. Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN Tez Danışmanı Safranbolu Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Emre AYKAÇ Yüksek Lisans Öğrencisi Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü					
<b>Cinsiyet:</b> Erkek ( ) Kadın ( )					
<b>Medeni Durum:</b> Evli ( ) Bekâr ( )					
<b>Yaş:</b> 14-18 ( ) 19-23 ( ) 24-28 ( ) 29-33 ( ) 34 ve üzeri ( )					
<b>Eğitim Durumu:</b> İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( )					
<b>İşletmedeki Statünüz:</b> Stajyer ( ) Geçici/Sezonluk Çalışan ( ) Kadrolu Çalışan ( )					
<b>Çalıştığınız Departman:</b> Yiyecek İçecek ( ) Kat Hizmetleri ( ) Mutfak ( ) Önbüro ( ) Güvenlik ( ) Golf ( ) Teknik ( )					
<b>Ailenizin Aylık Geliri:</b> 500 TL ve altı ( ) 501-1000 TL ( ) 1001-1500 TL ( ) 1501-2000TL ( ) 2001 ve üzeri ( )					
<b>İşletmedeki Çalışma Süreniz:</b> 1 yıl ve Altı ( ) 2-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve Üstü ( )					
<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ</b> Aşağıdaki İfadelere katılıp katılmadığınızı (X) işaretleyerek belirtiniz					
1: Hiçbir Zaman	2: Nadiren	3: Ara sıra	4: Çoğunlukla	5: Her Zaman	
Çalıştığım otelin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelin, yapacağını belirttiği/söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında benzerlik görmüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otel, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelin, politikaları, amaçları ve uygulamalarında ortak nokta olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde, hak edene hak ettiği ödül (itibar, terfi vb.) imkânı sunulmaz.	1	2	3	4	5
Çalıştığım oteli düşündüğümde içimde bir sıkıntı (kaygı, endişe) hissedirim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım oteli düşündüğümde gerilirim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelin sloganları/uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım oteli düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otel beni kızdırır.	1	2	3	4	5
Otel dışındaki arkadaşlarıma, otelde olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlarla, otelde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlarla, çalıştığım otelin uygulamalarını/politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
Otel gündeme geldiğinde, (otelle ilgili konuşulduğunda) diğer çalışanlarla anlamlı (imalı, olumsuz vb.) bakışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5

<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ</b>					
Aşağıdaki İfadelere katılıp katılmadığınızı (X) işaretleyerek belirtiniz					
<b>1: Hiçbir Zaman</b>	<b>2: Nadiren</b>	<b>3: Ara sıra</b>	<b>4: Çoğunlukla</b>	<b>5: Her Zaman</b>	
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	1	2	3	4	5
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5

Sayın katılımcı, araştırmamızın sonuçlarını sizinle paylaşmamızı istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi (.....@.....) yazınız.

## Ek 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği İzin Yazısı

Posta - Emre AYKAC - Outlook

https://outlook.live.com/owa/?path=/mail/inbox/rp

Uygulamalar Karabük Üniversitesi Sahibinden Satılık, Ki... OSYM=T.C. Ölçme, S... YouTube Plagiarism Detection Turnitin - Anasayfa

Outlook Posta

Posta ve kişilerde ara

Yeni Yanıt Sil Arşivle Gerekli Süpür Taşı Kategoriler

Klasörler

Gelen Kutusu

Gereksiz E-posta 1

Tasfiye

Gönderilmiş Öğeler

Silmiş Öğeler 1

Arşiv

Denizbank Ekstreleri

Eski Önemli Mailer

Fatih TÜRKÖMEN

Murat YILDIZ

Nurettin AVAZ

Yılmaz BAYAR

Yüksek Lisans Tez Sür

RE: Cynicism scale

Dean, Jr., James W.  
04.02.2015  
Siz: pbrandes@ayr.edu; rdharwad@ayr.edu

You are welcome to use the scale, but I no longer have access to the items.  
Best wishes for your research,  
Jim Dean

James W. Dean, Jr.  
Executive Vice Chancellor and Provost  
University of North Carolina, Chapel Hill  
319.962.2199 @TheProvost  
james\_dean@unc.edu

From: Emre AYKAC [mailto:emreaykac@hotmail.com]  
Sent: Wednesday, February 04, 2015 10:35 AM  
To: Dean, Jr., James W.; pbrandes@ayr.edu; rdharwad@ayr.edu  
Subject: Cynicism scale

Dear Mr. Dean  
I am master student in Karabük University, institute of social sciences, department of tourism management. Master's thesis in the context of a data collection tool, (Dean, W.J., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998), you have developed your scale to determine attitudes towards organizational cynicism. I would like to take advantages of your permission. Thank you for your help in this matter. Yours sincerely.

Emre AYKAC

FAİZSİZ 3000 ₺ KAZANIYORUM!

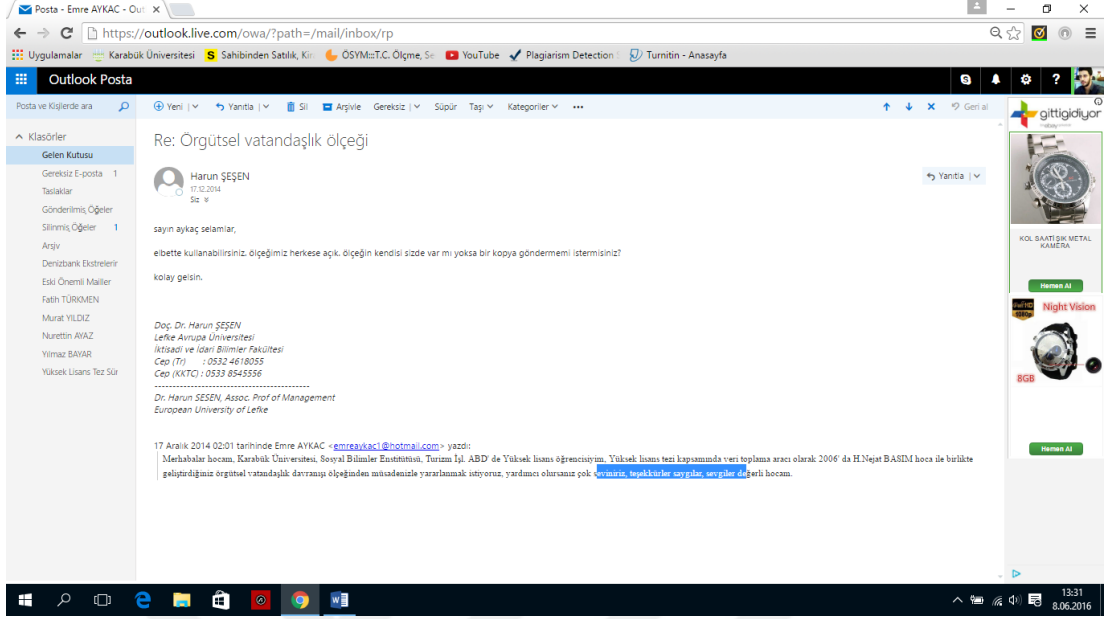
İslami hesabım sayesinde ayda faizsiz 3000 ₺ ek gelir kazanıyorum. Siz de kazanabilirsiniz!

Nisr. 32. Satış Temsilcisi

HEMEN BAŞVUR

13:32 8.06.2016

### Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İzin Yazısı





## ÖZET

Örgütlere yönelik eleştirel, olumsuz tutumlar şeklinde karşımıza çıkan örgütsel sinizm tutumları emek-yoğun olarak çalışan hizmet sektörü işletmelerinde daha fazla ortaya çıkma ihtimali düşünülmektedir. Bu anlamda mevcut işletmelerin, konuyla ilgili daha fazla bilinçli olmaya, önlem almaya yönlendirilmektedir. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı da davranış bilimlerinde önemli yeri olan ve turizm sektöründe işletmelerin geleceğine kaynaklık edebilecek bir konu olmaktadır. Dolayısıyla bu iki konunun ilişkilendirilip değerlendirildiği ve turizm sektörü üzerinde bir çalışma yapıldığı bu çalışmada, önemli hizmet işletme türlerini barındıran turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinden beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği amaçlanmıştır.

Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kapsamlı literatür taraması yapılmış ve konuyla ilgili olarak beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ölçeklerine ilişkin gerekli olan geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin düzeyleri gerek ölçeklerin kapsadığı alt boyutlar kapsamında, gerekse her alt boyuta ilişkin ifade bazında yüzde ve frekans tabloları ve aritmetik ortalamaları verilerek yorumlanmıştır.

İşgörenlerin örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin düzeyleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t testi ve varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve alt boyutlar ile değişken grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgularda genel örgütsel sinizm ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiş olup, değişkenler arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar amacına uygun olarak yorumlanıp, sektöre yönelik öneriler de getirilmiştir.

**ARSİV Kayıt Bilgileri:**

Tezin Adı	:	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.
Tezin Yazarı	:	Emre AYKAÇ
Tezin Danışmanı	:	Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN
Tezin Konumu	:	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	:	01/07/2016
Tezin Alanı	:	Turizm İşletmeciliği
Tezin Yeri	:	KBÜSBE – KARABÜK
Anahtar Sözcükler	:	Sinizm, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık

## ABSTRACT

Organizational cynicism, which is revealed in the form of negative attitudes towards the organizations, is more likely to occur in labor-intensive service sector. Therefore, existing enterprises should be more aware of the subject and take necessary measures. Additionally, organizational citizenship is a subject that holds an important place in behavioral sciences and for tourism enterprises. Consequently, this research, which relates these two subjects for tourism sector, aims to analyze the relationship between the organizational cynicism attitudes and organizational citizenship behaviors of the employees working in five-star hotels and to assess whether this relationship varies according to some independent variables.

This research starts with a detailed literature review on the subjects of organizational cynicism and organizational citizenship. Next, a survey was conducted on the employees working in five-star hotels. Reliability and validity analysis of the scale on organizational cynicism and organizational citizenship behavior has been evaluated. The research evaluates the items and the subscales of the scale on the organizational cynicism attitudes and organizational citizenship behaviors of the participants by using percentage, frequency and arithmetic mean.

The research conducted t-test and variance analysis (ANOVA) in order to find whether the organizational cynicism attitudes and organizational citizenship behaviors of the employees differ according to their individual characteristics. The analysis revealed meaningful difference between the variables and subscales. The relationship between general organizational cynicism and general organizational citizenship behavior was found by the correlation analysis and the relationship was weak and negative. The findings have been interpreted in order to provide suggestions for tourism sector.

**ARSİV Kayıt Bilgileri:**

Name of the Thesis	:	Relationship Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: An Applications İn Five Star Hotel Businesses
Author of the Thesis	:	Emre AYKAÇ
Advisor of the Thesis	:	Assist. Prof. Dr. Fatih TÜRKMEN
Status of the Thesis	:	Master
Date of Thesis	:	01/07/2016
Field of the Thesis	:	Department of Tourism Administration
Place of the Thesis	:	KBÜSBE – KARABÜK
Key Words	:	Cynicism, Organizational Cynicism, Organizational Citizenship

## ÖZGEÇMİŞ

Emre AYKAÇ, 27.03.1990 yılında Çorum’ da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Çorum Alaca Denizhan İlköğretim okulunda okudu. Lise öğrenimini Çorum Alaca Mehmet Çelik Anadolu Lisesinde tamamladı. 2009-2013 yıllar arasında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’ndan lisans eğitimini tamamladı. 2013-2014 ara dönemde başlamış olduğu, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrenimine devam etmektedir.

