

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARININ  
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: SEYAHAT  
ACENTALARI ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erkan YEĞEN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji**

**Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Selçuk ASLAN**

**TEMMUZ – 2019**

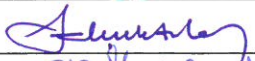
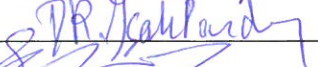

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARININ İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: SEYAHAT ACENTALARI  
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Erkan YEĞEN

Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji  
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji

“Bu tez .... /..../201.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Arslan	Başarılı	
Dr. İsaak PARDO	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi İsmail Çetinkaya	Başarılı	

## BEYAN

“Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tez çalışmamda, bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Erkan YEĞEN**

**16/07/2019**



## ÖNSÖZ

Seyahat acenteleri gibi yoğun emek gerektiren sektörler tarafından sunulan hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu istihdam edilen çalışanlardan geçmektedir. Aynı zamanda seyahat acentelerinin çağa ayak uydurabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanlarını verimli ve etkili kullanmalarına bağlıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın araştırmacılar ve yöneticilere yol göstermede yararlı olacağını düşünüyorum.

Bu tez çalışması boyunca bana yol gösteren ve destek olan tez danışmanım ve kıymetli hocam Sn. Selçuk ASLAN'a ve bugünlere gelmemde üzerimde emeği olan tüm hocalarıma en içten dileklerle teşekkür ederim.

Ayrıca bu uzun ve zor süreçte sabır ve anlayışları için eşim ve kızıma, bana desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve tüm dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

**Erkan YEĞEN**

**16/07/2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SINIZM</b> .....	<b>5</b>
1.1. Sinizm Kavramı .....	5
1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı .....	6
1.3. Örgütsel Sinizmin Özellikleri .....	11
1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	12
1.4.1. Bilişsel Boyut .....	13
1.4.2. Duyuşsal Boyut .....	14
1.4.3. Davranışsal Boyut .....	15
1.5. Örgütsel Sinizm Çeşitleri .....	16
1.5.1. Kişilik Sinizmi .....	16
1.5.2. Sosyal / Kurumsal Sinizm .....	17
1.5.3. İşgören Sinizmi .....	17
1.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	19
1.5.5. Mesleki Sinizm .....	19
1.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri .....	20
1.7. Kuramsal Yaklaşımlar .....	22
1.7.1. Beklenti Kuramı .....	22
1.7.2. Yükleme Kuramı .....	23
1.7.3. Sosyal Değişim Kuramı .....	24

1.7.4.	Sosyal Güdülenme Kuramı.....	25
1.8.	Örgütsel Sinizm ile İlişkili Kavramlar .....	25
1.8.1.	Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu.....	25
1.8.2.	Örgütsel Sinizm ve rgtsel Bağlılık.....	26
1.8.3.	Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma .....	27
1.8.4.	Örgütsel Sinizm ve Güven.....	27
<b>BÖLÜM 2: İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>		<b>28</b>
2.1.	İŞten Ayrılma Niyeti Kavram ve Tanımı .....	28
2.2.	İŞten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler.....	30
2.2.1.	Bireysel Etmenler .....	31
2.2.2.	Örgütsel Etmenler .....	32
2.2.3.	Çevresel Etmenler.....	33
2.3.	İŞten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	34
2.4.	Örgütsel Sinizm ve İŞten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	37
2.5.	Örgütsel Sinizme İlişkin Alanyazında Yapılan alışmalar .....	38
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM .....</b>		<b>42</b>
3.1.	Araştırmanın Modeli .....	42
3.2.	Araştırmanın Evren ve rneklemi .....	42
3.3.	Veri Toplama Araçları .....	42
3.3.1.	Kişisel Bilgi Formu.....	42
3.3.2.	Örgütsel Sinizm leği.....	43
3.4.	Verilerin Toplanması .....	45
3.5.	Verilerin İstatistiksel Analizi .....	45

<b>BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>47</b>
4.1. Betimleyici İstatistikler .....	47
4.2. Araştırmanın Güvenirliğine ve Geçerliğine ilişkin Bulgular .....	48
4.3. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	49
4.4. Gruplar Arası Karşılaştırmalar .....	50
4.4.1. Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	50
4.4.2. Cinsiyet Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	51
4.4.3. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	52
4.4.4. Medeni Durum Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	53
4.4.5. Gelir Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	54
4.4.6. Sektördeki Mesleki Tecrübesi Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	55
4.4.7. Firmadaki İş Tecrübesi Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular .....	56
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>64</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Sinizme İlişkin Çeşitli Tanımlar .....	8
<b>Tablo 2:</b> İşten Ayrılmanın Muhtemel Sonuçları .....	36
<b>Tablo 3:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı ....	47
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	49
<b>Tablo 5:</b> Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	50
<b>Tablo 6:</b> Cinsiyet Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 7:</b> Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 8:</b> Medeni Durum Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	53
<b>Tablo 9:</b> Gelir Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 10:</b> Sektördeki Mesleki Tecrübesine Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 11:</b> Firmadaki İş Tecrübesine Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	56



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Tutum Objesi-Tutum Öğeleri .....	12
Şekil 2: Tutum-Ortam-Davranış İlişkisi .....	13
Şekil 3: Örgütsel Sinizm-İşten Ayrılma Süreci .....	38



<b>Tezin Başlığı:</b> Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul A grubu Seyahat Acentaları Araştırması	
<b>Tezin Yazarı:</b> Erkan YEĞEN	<b>Danışman:</b> Dr. Öğretim Üyesi Selçuk ASLAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 16/07/2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım)+74 (tez)+3 (ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> Psikoloji	<b>Bilim Dalı:</b> Psikoloji
<p>Bu çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet işletmelerinden birisi olan seyahat acentalarında çalışanların yaşadıkları örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi ve bazı demografik değişkenlerin bu faktörlere etkileri incelenmiştir. Araştırmaya İstanbul’da bulunan A grubu seyahat acentaları çalışanı 356 kişi (144 kadın ve 212 erkek) gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmada çalışanlara örgütsel sinizm ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), post-hoc testlerinden Tukey HSD ve pearson korelasyon testi kullanılarak analize tabi tutulmuştur.</p> <p>Elde edilen bulgular ışığında örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve yüksek bir bulunmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Sinizm, Örgütsel sinizm, İşten ayrılma niyeti, Seyahat Acentaları	

<b>Title of the Thesis :</b> The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Cynicism on Turnover Intention: Research for Istanbul Group A Travel Agencies	
<b>Author:</b> Erkan YEĞEN	<b>Supervisor :</b> Assist. Prof. Dr. Selçuk ASLAN
<b>Date:</b> 16 July 2019	<b>Nu. of pages :</b> viii (pre text) + 74 (main body)+3 (App.)
<b>Department:</b> Psychology	<b>Subfield :</b> Psychology
<p>In this study, the effects of organizational cynicism on travel agency employees' turnover intentions and the effects of some demographic variables on these factors were examined. 356 people (144 female, 212 male) who work in group A travel agencies in Istanbul voluntarily participated in this study. The scale of organizational cynicism, the scale of turnover intention and the demographic data form were applied to the employees. Data collected in this context were analyzed using descriptive statistics, independent samples t-test, one-way analysis of variance (one-way ANOVA), Tukey HSD from post hoc tests and Pearson correlation.</p> <p>Based on the findings of our research, there was a statistically significant positive and high correlation between organizational cynicism and turnover intention (<math>r = 0.795</math>; <math>p &lt; 0.01</math>).</p>	
<b>Keywords:</b> Cynicism, Organizational Cynicism, Turnover Intention, Travel Agencies	

## GİRİŞ

Baş döndürücü bir hızda değişen ve gelişen bilgi çağında işletmelerin, varlığını devam ettirmek için yaşanan gelişim ve değişim sürecine uyum sağlaması hayati önem taşımaktadır. Günümüz bilgi toplumunda bilgi işçisi olarak insanın önemi örgütler açısından giderek artarken insan için değişim ve gelişime uyum birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İş yaşamında başından beri bulunsa da son yıllarda önemi gittikçe artan ve akademik çevreler, yöneticiler ve örgütler tarafından ilgi gören örgütsel sinizm hemen hemen bütün sektörlerde görülmeye başlanmıştır. Çalışanların duygu, davranış ve düşüncelerine yüksek oranda etki ettiği görülen tutumların işten ayrılma niyetine de etki etmesi kaçınılmazdır. Örgütsel sinizmi kavramsal yönden tanımlama konusunda belirsizlik yaşanmakta ve bu konuda çeşitli fikirler ileri sürülmektedir.

Çalışanların örgütlerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar ile örgüt ile olan ilişkisi daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Yoğun emek gerektiren bölümlerde daha çok görülen örgütsel sinizm bu bölümlerde çok önemli kayıplara sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla yoğun emek gerektiren bölümlerden biri olması nedeniyle çalışmada seyahat acentaları seçilmiştir.

1980'lerin sonlarına doğru A.B.D'de "The Cynical Americans" adlı eserleriyle Kanter ve Mirvis (1989) Amerika'da istihdam edilenlerin %43'ünün sinik olduğunu iddia ederken Dean, Brandes ve Dharwadker (1998:341) "Organizativironal Cynicism" isimli çalışmalarında Asya ve Avrupa'da yaygın hale gelen bu tutuma yani alanyazındaki adıyla sinizmin önemini belirtmişlerdir.

### **Araştırma Problemi**

A grubu seyahat acentası çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen düzeylere göre işten ayrılma niyetlerinin hangi düzeyde olduğu ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin derecesinin ne olduğu sorunsalıdır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel sinizm algıları ve işten ayrılma niyetinin farklılaşıp farklılaşmadığı sorunsalı da çalışmada incelenmiştir. Yaşanan hızlı değişimler artan rekabet ve belirsizliklere uyum sağlama çabası turizm sektörü içerisinde bulunan seyahat acentalarında olduğu gibi diğer tüm sektörlerdeki

işletmelerde bu ortamdaki etkilenir. Giderek yaygınlaşan bu etkilerin dozları işletmeden işletmeye, çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Bu nedenlerle bu belirsizlik ve risk ortamında işletmelerin varlığını devam ettirmeleri yaşanan değişimlere ayak uydurmaları ile mümkündür (Tokgöz ve Yılmaz,2008:301).

### **Araştırmanın Konusu ve Önemi**

Bu araştırmada ortaya konulacak sonuçlar iş hayatında ve alanyazında farkındalık oluşturarak yeni uygulamalara yol açması beklenmektedir. Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini gösteren bulgular çalışma hayatındaki sorumlu kişilerin bu konulara hassasiyetle bakmasını ve yönetim politikaları geliştirmesini sağlayabilecektir. Etkilerin daha detaylı olarak incelenmesi olaylara uygun çözümler üretebilmek adına yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Sözü edildiği gibi yaygın olan ve olumsuz sonuçlara neden olabilen sinizm, örgütler için olası ciddi riskler içeriyorsa, bir çalışma alanı olarak belirlenmesi hayrete düşürmemelidir (Naus, 2007:4).

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentası çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenerek işten ayrılma niyetine olan etkilerinin incelenmesidir. Bu amaca göre ele alınan bağımsız değişkenlere göre (kuşak türü, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, gelirin beklentileri karşılayabilme durumu, sektördeki mesleki tecrübe, firmadaki iş tecrübesi, iş yerindeki pozisyonu) bağımlı değişkenlerin (örgütsel sinizm algısı ve işten ayrılma niyeti) farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır.

Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı nasıldır?
2. Çalışanların örgütsel sinizm algıları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların örgütsel sinizm algıları ile aynı sektörde iş değiştirme fikri veya farklı sektörde iş değiştirme fikri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Bağımlı değişkenler çalışanların kuşağına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Bağımlı değişkenler çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Bağımlı değişkenler çalışanların öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

7. Bağımlı değişkenler çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
8. Bağımlı değişkenler çalışanların gelir beklentilerini karşılayabilme durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
9. Bağımlı değişkenler çalışanların sektördeki mesleki tecrübelerine göre farklılaşmakta mıdır?
10. Bağımlı değişkenler çalışanların firmalarındaki mesleki tecrübelerine göre farklılaşmakta mıdır?

### **Sınırlılıklar**

Araştırma İstanbul'da hizmet veren A grubu seyahat acentalarında istihdam edilen 356 çalışandan elde edilen verilerle sınırlıdır.

Bu araştırma 2018 yılında elde edilen verilerle sınırlıdır.

Bu araştırmanın bulguları veri toplama araçları tarafından ölçülen niteliklerle sınırlıdır.

Araştırmanın demografik değişkenleri kuşak türü, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, gelirin beklentileri karşılayabilme durumu, sektördeki mesleki tecrübe, firmadaki iş tecrübesi, iş yerindeki pozisyonu ile sınırlıdır.

### **Varsayımlar**

Araştırmaya katılan çalışanlara sorulan sorulara kendilerini ifade eden cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere daha önce yapılan geçerlik analizi sonuçlarının şu anda da geçerli olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmadaki örneklem büyüklüğü evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.

### **Tanımlar**

**Örgütsel Sinizm;** örgüte yönelik takınılan olumsuz tutum ve davranışlardır (Dean vd., 1998: 345).

**İşten Ayrılma Niyeti;** düşünme, planlama ve iş bırakma isteği biçiminde birbirini takip eden bilişsel bir aşamalıdır (Lambert, 2006: 59).

**Seyahat Acentası;** “kâr amacı ile turistleri turizm konusunda bilgilendirmeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları aracılığıyla ile pazarlayabilen ticarî kuruluşlardır (<https://yigm.ktb.gov.tr>)”.

**A grubu Seyahat Acentası;** seyahat acentelerine ait hizmetlerin tamamını gerçekleştirirler.



# BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SİNİZM

## 1.1. Sinizm Kavramı

Kökleri felsefeye kadar uzanan sinizm kavramı davranış ve yönetim bilimleri gibi çeşitli disiplinlerin ilgi alanına girmektedir.

Düşünce okulu ve yaşam felsefesi olarak ortaya çıkan ve kökeni Antik Yunan'a kadar giden sinizm kavramı, kimilerine göre yunanca kyon (köpek) kelimesinden, kimilerine göre ise okullarının olduğu Atina yakınlarında bulunan Kynosarges adındaki bir kasabadan gelmektedir (Dean vd., 1998: 342).

Sinizm kelimesi, ortaya çıktığı andan bugüne kadar “cynic”, “cynical” ve “cynicism” olarak dil içerisinde farklı terimler ile bahsedilse de genelde İngilizce’de ve yabancı alanyazında “cynicism” olarak kullanılmıştır (Dean vd. 1998: 342). İnsanların sadece şahsi menfaatlerini koruduğunu düşünen ve insanların tümünü menfaat düşkünü olarak gören kimseye sinik (cynic) ve bu durumu anlatan öğretiyeye de sinizm (cynicism) denilmektedir (Erdost vd. 2007: 514).

Felsefi açıdan günümüzdeki sinizm, bireyleri kılı kırk yaran, hoşnut olmayan, olaylar karşısında sürekli eleştirel yaklaşım sergileyen, çıkarıcı ve olumsuz düşüncelere sahip varlıklar olarak tanımlayan bir düşünce hareketi olarak kabul edilmektedir (Yangil vd. 2014: 101).

Antik Yunanda sinikler, etik ve ahlakın yüksek standartlarına ulaşmayı hedefleyerek bu erdemleri korumayanlara saldırmışlar ve diğer insanların iktidar, güç ve zenginlik peşinde koşmalarını da acımasızca eleştirmişler (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Günümüzde sinikler sosyal değişimi etkilemek yerine yaşadıkları hayal kırıklıklarından kaynaklı olarak duyarsızlık ve çekilme göstermektedirler (Ağaoğulları, 1989:141).

Sinizm, Milattan önce 5. yüzyılda Yunan şehir devletlerinde yaşanan toplumsal, siyasi, kültürel bozulmuşluk ve karışıklık ortamında umudunu kaybeden ve yaşamına anlam katmak için destek arayan bireye bir “çözüm yolu” göstermektedir (Ağaoğulları, 1989:127).



Gerek eski siniklerde gerekse modern siniklerde bulunan özellik, umutsuzluk içinde olmalarıdır (Delken, 2004: 12). Eski sinikler yenemeyecekleri bir sistem olan topluma karşı umutsuzluk içindeyken modern sinikler yaşadıkları toplumsal tecrübeler sebebiyle gelişim ve değişime dair umutsuzluk içindedirler (Reyhanoğlu, 2007: 12).

Antik sinikler acımasız eleştirilenler olarak kabul edilirken, bundan 2500 yıl öncesine göre kavram anlam bakımından değişiklik göstermiştir. Bugünkü sinik kavramı ise, acımasızca eleştirenler yerine güvensiz ve kötümser anlamına gelmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 5). Antik dönemden günümüze kadar geçen sürede olumlu anlamdan olumsuz anlama dönüşen sinizm ve siniklik kavramları anlam bakımından değişim geçirmiştir. Özellikle sinizm, ABD’de son yirmi yılda sosyal bilimcilerce kullanılmasına karşın antik döneme atıf yapılmamaktadır. Bunun nedeni sinizmin antik dönem kullanımına göre tümüyle değişim yaşamasıdır (Helvacı, 2010: 384-385).

## **1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı**

Kökü felsefi temellere dayanan örgütsel sinizm siyaset bilimi, din ve davranış bilimleri gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarında araştırılmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010:84).

Alanyazını ayrıntılı inceleyen Andersson (1996) ve Dean vd. (1998), örgütsel sinizm tanımlamalarında belirgin ayrımlar olmasına rağmen olumsuzluk içeren bir tutum olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır.

Örgütsel sinizm denilen olumsuz tutum; bir örgütün dürüst olmadığı inancı ile bu etkisini arttırarak güçlü bir olumsuz duygusal tepkiye dönüşmesi ile hor gören ve tenkit eden davranışların biraraya gelmesi olarak değerlendirilmektedir (Abraham, 2000).

Andersson (1996) örgütsel sinizmi, genelde bir kişi, grup, sosyal çevre, örgüt ya da düşünce yapısına yönelik itimatsızlık, hor görme, ümitsizlik, hüsrana gibi bileşenler içeren genel ve özel bir tutum olarak nitelerken, Dean vd. (1998) kişinin çalıştığı kuruma yönelik geliştirdiği olumsuzluk olarak tanımlamış ve bunun davranışsal, bilişsel ve duygusal unsurlardan meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

Çizgi roman kahramanı Dilbert ve aynı yazarın çok satan kitabı Dilbert Principle (Adams, 1996) ve diğer farklı birçok medya yayını, özensiz ve / veya yetersiz liderler tarafından

yönetilen kurumlardaki çalışan sinizmini ele almaktadır (Wanous, Reichers ve Austin, 2000:132). Dilbert tüm iş yaşamını köşesinde geçiren ve işyeri ile ilgili tuhaf durumlara katlanmak zorunda olan hüzünlü bir figürdür. Dilbert şirketler ve çalışma hayatına dair biraz abartılı bir kurgu gibi görünmekle birlikte 65 ülkede 2000'den fazla gazetede yayınlanması çalışanların kendi durumlarını Dilbert ile ilişkilendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu sebeple sinizm gerçekten çok rastlanan bir sorun olarak görülmektedir (Naus, 2007:3).

Maravelas'a (2005:11) göre modern uygarlık duygusal-budalalık salgınının uçurumunda sendelemekte ortak çabalara rağmen; siniklik, asabiyet, kızgınlık, bunalım ve düşmanlık gibi olumsuz duygular ailelerde, toplumda ve iş yerlerinde artmaktadır. Çünkü gerçekte değişime uğrayan bir örgütsel yaşam vardır. Bireyler artık bir işyerinde çalışma yaşamının tamamının geçeceğini düşünmüyor, bunun yerine işyerlerini onları zirveye ulaştıracak basamak olarak görmektedirler (Scott ve Zweig, 2008:95).

Senge (1993) göre örgütsel başkaldırmanın ürkütücü biçimi olarak görülen sinizm, doğru olmayan beklentiler ve algılar nedeniyle kırgın idealistler oluşturmaktadır. Bu durum en gerçek ve güvenilir etkin kurumsal faaliyetleri bile (kalite girişimleri, toplumsal katılım ve çalışanların güçlendirilmesi gibi) sık sık sorgulanır hale getirmekte bu tür teşebbüslerin başarılı olamayacakları konusunda bir inancı göstermektedir (Dean vd., 1998:346).

Wanous ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışma (1994) örgütsel sinizmi bir karamsarlık tutumu ve daha önce denenmiş başarısız girişimler nedeni ile gelecekteki kurumsal değişikliklere yönelik bir ümitsizlik olarak tanımlamıştır: Örgütlerinde yapılan birçok değişim girişimini başarısız olarak gören kişiler sinik hale gelirler. Değişime ilişkin yetersiz bilgi ve tecrübesizlik, gerek başarısız değişim programlarının gerekse sinizmin belirleyici faktörleridir (Wanous vd., 2000:132).

Sinizm, değişim sorumlularının beceriksiz, tembel veya her ikisi olduğu inancıyla gelecekte örgütte olabilecek değişim konusunda karamsarlığa düşüren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sinizm, başarıların çalışanlarla ilişkilendirilmemesiyle de meydana gelmekte bu da başarısızlık olarak kabul görmektedir (Wanous vd., 1994:269).

Başarıyı yok saymayan sinik kimse başarının maliyetinden / yaptırımından endişe duyar. Devamında tipik bir sinik tutumu sergileyen ve memnun olmayan çalışan örgütle nasıl çatıştığını anlatır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

**Tablo 1**  
**Örgütsel Sinizme İlişkin Çeşitli Tanımlar**

<b>Yazar(lar)</b>	<b>Tanım</b>
Kanter ve Mirvis (1989)	“Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış/ umduğunu bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine inanırlar.”
Bateman, Sukano ve Fujitu (1992); Andersson ve Bateman (1997)	Sinizm, “otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır”.
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	“Örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum idealden daha da fazla uzaklaşmaya devam edeceği için daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı inancı”.
Andersson (1996)	“Çalışan sinizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşagılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle tanımlanan bir tutumdur.”
Abraham (2000)	“Genel sinizm, insan davranışına ilişkin genelde olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir.
Bakker (2001)	“Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, tüm “ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005)	“Kişisel yatkınlık olarak sinizm, insanların genelde kararlarına veya eylemlerine karşı açıkça veya örtülü olarak vuku bulan inançsızlık.”
Naus, Iterson ve Roe (2007)	“İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.”

Karamsar tutum, gelecekteki değişim girişimi doğrultusunda hayal kırıklığına karşı bir savunma mekanizması olarak benimsenmiştir. Sinik, geçmiş değişim başarısızlıklarını açığa vurur ve “ Kurum bundan önce de bunu denedi fakat işlemedi, bu sefer farklı olan nedir?” biçiminde bir tavır sergiler (Qian, 2007:2).

Bireyler, düş kırıklığı ve muhtemelen değişimden sorumlu olanlar tarafından ihanet duygusu yaşadıklarında değişime olan umutlarını kaybederler. Gelecekteki değişikliklerde de benzer hisleri yaşamamak için, bireyler umut etmeyi bırakırlar ve diğerlerinin başarısız olmalarını beklerler. Bu nedenle sinizm, bireylerin acı verici

duygularını durdurmak için başarısız olan değişim girişimlerine karşı verilen bir cevaptır (Wanous vd., 1994:269-270).

Wanous ve arkadaşları sinizmin tanımında “beklenti” ve “yükleme” kavramlarını birleştirirler: Beklenti ile ilişkilidir, çünkü değişimin faydasızlığı hakkındaki inanışlar, bir kimsenin referans çerçevesinin kişisel (beklenti teorisinde olduğu gibi) olmasından çok örgütsel (sinizm durumunda) olması durumu haricinde, “beklenti” kavramına benzerdir (örn; çabaların başarılı eylemlerle sonuçlanacağı algısı). Yükleme ile ilgilidir, çünkü örgütsel sinizm, bireyin değişim çabalarına nasıl tepki verdiğiine dayanır. Diğerlerinin niyetlerine ve/veya yeteneklerine dair yükleme “içselleştğinde” sinizm gelişir.

Değişim çabaları köklü kültürü rahatsız ettiği zaman da, kişiler siniklikle yanıt vermeye yönelebilir. Qian’ın yükseköğrenim çevresinde bir değişikliğe yanıt olarak sinizmi incelediği araştırmasında (2007) akademik değerlerin, kapitalist değerlerle çelişmesi sonucu sinizm oluşabileceği gösterilmiştir. Kanter ve Mirvis’e göre kârın en yüksek, erişilmiş iş gayesi olması durumunda siniklik ortaya çıkar (Qian, 2007:2).

Sinizm bir grup ya da kuruma dönük olduğunda genelleştirme yapması kolay olmaktadır. Örneğin bir şirketin ya da grubun liderine karşı geliştirilen bir sinizm kolaylıkla tüm liderlere atfedilebilmektedir. Yani sinizm belli bir nesneye yönelik olabileceği gibi birden fazla nesneye de genelleştirilebilir (Johnson ve O’leary-Kelly, 2003:629). Sinizm bu yüzden gerek yaygın gerekse hususi bir durum şeklinde tanımlanabilir ve bir kişi, grup, ideoloji, sosyal mutabakat ya da kuruluşa karşı hayal kırıklığı ve olumsuzluk içeren hisler olarak özetlenebilir (Andersson ve Bateman, 1997:450).

Bazı araştırmalarda sinizm, psikolojik sözleşme kapsamında ele alınmıştır. (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997). Andersson ve Bateman’ın araştırması (1997) sinizmin hem genel hem de özel yapısının sergilenmesi açısından önemlidir. Sinizmi üç şekilde ölçmüşlerdir (Wanous vd., 2000:132-133):

- Kişinin spesifik kurumuna,
- Yöneticilere,
- Genel olarak insan doğasına dönük sinizm.

Araştırmada, yüksek yönetici maaşları, kötü kurumsal performans, işten çıkarmalar işyerindeki sinizmin anahtar belirleyicileri olarak görülmektedir. Anderson ve Bateman'a (1997) göre yönetici maaşlarının yüksekliği, örgütsel performansın azlığı ve işten çıkarmalar iş yeri sinizminin en önemli belirleyicileri olarak ele alınmıştır.

Sinizme psikolojik sözleşme doğrultusunda yaklaşan bir başka araştırma ise Johnson ve O'leary-Kelly'in (2003) çalışmasıdır. Sosyal sözleşmenin bir formu olarak ele alınan psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, kişinin özel durumu neticesinde sinizmin oluşabileceğini savunmuştur.

Kapsamlı bir sinizm tanımı yapmak için araştırmacılar (Dean vd., 1998), örgütsel sinizm somut kavramsal ve kuramsal bir temele oturarak, bir tavır / tutum olarak tanımlamaktadırlar.

Bu çerçevede örgütsel sinizm şu şekilde tanımlanmaktadır: Örgütsel sinizm kişinin istihdam edildiği kuruluşun doğruluğa sahip olmadığı inancı, kuruluşa yönelik zararlı hislere hakim olma, bu durumlara uygun olarak örgütü hor gören ve eleştirel davranış yönelimini oluşturan olumsuz bir tutumdur (Dean vd., 1998:345).

Sinik inançlar ve olumsuz duygular, örgütün açıktan ya da gizliden sert bir şekilde eleştirilmesine yol açabilmektedir. Örgütün doğruluğuna inanmamanın doğrudan söylenmesi ve iğneleyici bir mizahın kullanılmasına ek olarak sözel olmayan davranışlarla “anlamli bakışlar”, “bakışlarla alay” ve “sırıtmaya” gibi tavırlar da sergilenebilmektedir (Dean vd., 1998:346; Abraham, 2000:270).

### 1.3. Örgütsel Sinizmin Özellikleri

Sinizm kavramını inceleyen araştırmacılar, örgütler ve bireyler yönünden önemini farklı şekillerde ifade edilmiştir. Dean vd. (1998:347), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmle ilgili olarak şu hususlara yer vermişlerdir:

- Sinizm bir durum olarak ifade edilmekte, bir özellik olarak değil.
- Sinizm çok çeşitli iş ya da meslekte gözlemlenebilir.
- Duygu, davranış ve inançları içeren bir yapıyı kapsamaktadır.
- Sinik bireylerin, başkaları tarafından istismar edilmesi zordur.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003:641-643) tarafından Amerika'daki 103 banka çalışanının yer aldığı araştırmada, örgütlerde sinizmin umursamazlığa karşı bir tepki olduğunu ifade etmişlerdir. Düş kırıklığına uğrayan sinik çalışanlar, örgüte karşı daha çok olumsuz duygular hisseden bireyler olsa da, örgütsel performansları üzerinde doğrudan doğruya etki gösteren bu memnuniyetsizliği, davranışlarıyla dışa vurmadıklarını öne sürmüşlerdir. Sinizm, gerek özel gerekse kamusal örgütlerde yaşanmaktadır. Kamu örgütlerinin bürokratik özelliklere sahip örgüt yapılarından dolayı kamusal örgütlerde sinizm görülmektedir (Albrecht, 2002:324). Kanter ve Mirvis (1989:336) sanayi ve iş alanının her yanında çalışanların karşılıklı düşmanlık ve geniş çaplı sadakatsizlik ortamından kaynaklı olarak örgütlerde hiyerarşinin en tepesinde ve en altında siniklerin bulunduğunu görmüşlerdir (James, 2005:24).

Naus (2007:27), örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını şöyle açıklamaktadır: Kuruluşlarda güçlü iş ahlakına sahip işgörenler çok çalışma eğilimindedirler. Ayrıca işgörenlerin birbirlerine saygı duymaları ve değer vermeleri beklenmektedir. Çalışanlar kuruluşa katkıda bulunmak için çaba sarfette kuruluşa onlara bedelini ödemektedir. Beklentileri karşılamakta başarısız olan kuruluşların moral bozukluğu, yıkım ve hassasiyete yol açması sinizm geliştirir.

Sinik davranış gösteren işgörenler, neredeyse bütün kuruluşlarda bulunmaktadır (James, 2005:6). Kuruluşlarda sinizmi hafifleten ya da önleyen yöneticilere ihtiyaç vardır (Treadway vd., 2004:499). Eğer örgütteki işgören tecrübeleri sinizme neden oluyorsa, bunu hafifletmek üzere yönetimin doyurucu gayretleri gerekmektedir (Brown ve Cregan, 2008:679-680). Kanter ve Mirvis (1989), sinizmin yaygınlaşmasına karşın işletmelerin ve yöneticilerin personel olumsuzluğunu azaltan ve olumlu görüş ile toplumsallık bilinci uyandıran konulara dikkatlerini vermeleri ve kaynaklarını yönlendirmeleri durumunda sinizmin üstesinden başarıyla gelebileceklerini ileri sürmüşlerdir. (James, 2005:24).

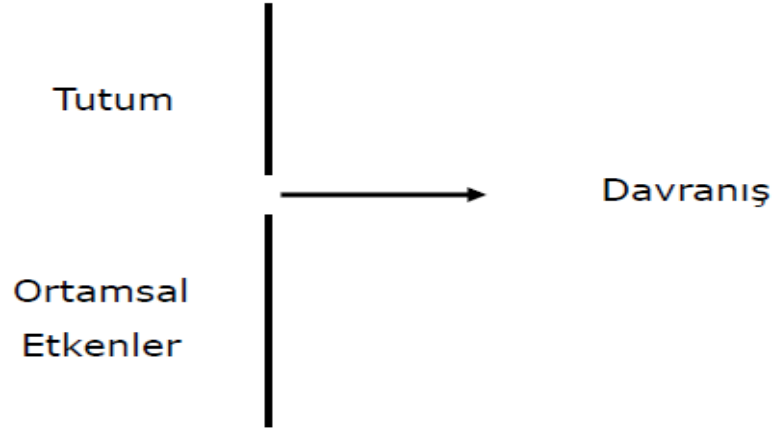
#### 1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Tutum, psikolojik nesnelere sevimli-sevimsiz, iyi-kötü, faydalı-zararlı gibi özellikler boyutlarında değerlendirmesini yansıtmaktadır (Ajzen, 2001:28). Smith ve vd. (1988)'e göre tutum, bireyin psikolojik nesnelere yönelik düşünce, duygu ve davranışlarını biçimlendiren yönelimdir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olan üç unsur tutumlara temel teşkil etmektedir. Tutumu oluşturan unsurlar arasında tutarlı ve organizasyonel bir ilişki ve uyum olmalıdır (İnceoğlu, 2004:25). Bir başka anlatımla kişi, olay ya da nesnelere ilişkin inanç, duygu ve davranışlarımız tutumlarımızı oluşturmaktadır.



**Şekil 1:** Tutum Objesi-Tutum Öğeleri

**Kaynak:** Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z., (2017), “Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş”, 20. Basım. Evrim Yayınevi, s.133.



**Şekil 2:** Tutum-Ortam-Davranış İlişkisi

**Kaynak:** Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z., (2017), “Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş”, 20. Basım. Evrim Yayınevi, s.135.

Tutum, ortamsal etmenlerle etkileşim halinde davranışı oluşturmaktadır. Bir bakıma tutum, davranışın ilk uyarıcısı, yani bireyi davranışa hazır hale getiren bilgi birikimidir (Erdoğan, 1996:33). Kişilerin geçmişten gelen tutum, değer ve inançları işe ilişkin tavırlarına, davranışlarına ve örgütsel ilişkilerine etki etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:340). Bir tutum biçiminde kavramsal hale getirilmesi örgütsel sinizmin tutumlara ait yollardan geçtiğine işaret etmektedir. Geçilen yollardan tutumun; inançla başlayan ve muhtemelen davranışla biten düşünce-davranış evrelerinin bir sonucudur (Delken, 2004:11).

#### **1.4.1. Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut, işletmenin dürüst olmadığı inancı üzerinde durmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü, dürüstlük kavramını “ahlaki ilkelerin sağlamlığı, dürüstlük ve gerçekle ilgili yozlaşmamış erdem karakteri, dürüstlük, doğruluk, samimiyet” şeklinde nitelendirmektedir (Brandes, 1997:30). Örgütsel sinizm ve bilişsel boyut arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, kuruluşlarında sinik tutum gösteren bireylerin buldukları inançları şöyle sıralamaktadır:



- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin duyurduğu resmi beyanatları çalışanlar dikkate almaz.
- Örgütlerdeki bireyler güvenilmez ve tutarsız olan sahtekarlık, hile ve yalan gibi davranışlara başvurabilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler şahsi menfaatlere göredir. Bu nedenle çalışanlar samimilik, içtenlik, doğruluk ve dürüstlük gibi değerlerinden menfaatleri uğrunda vazgeçebilecek; vicdan ve ahlakla bağdaşmayan davranışlar sergileyebileceklerdir (Brandes ve Das, 2006:237).

Psikolojik bakımdan sinizmi irdeleyen araştırmacılar, kişilerin diğerlerine karşı yönelttikleri inançlara yoğunlaşmışlardır. Bu inançlar da, diğerlerinin (örgüt ya da diğer çalışanlar ) ikiyüzlü, yalancı, güvenilmez, üşengeç, bencil, tutarsız ve hileci olduğu düşünülmektedir (Cook ve Medley, 1954:414; Barefoot vd., 1989:48). Sonuçta diğerlerinin başkalarına haksızlık ettiğini; diğerlerine güven duyulmayacağını ve kendisi için bir şey isteyen kişilerin bunun sebebini gizli tutması gerektiği (O'Hair ve Cody, 1987:282) belirtilmektedir. Tüm kavramlaştırmalar doğrultusunda sinizmin optimal şekilde bilişsel yoldan açıklanacağı öne sürmektedir (Brandes, 1997:27).

#### **1.4.2. Duyuşsal Boyut**

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda, sinik inançlardan oluşan yoğun duygulardan meydana gelmektedir. (Brandes ve Das, 2006:237). Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, kabalık, kızgınlık, utanma ve sıkıntı gibi şiddetli duygusal tepkilerden oluşmaktadır (Abraham, 2000:269). Sinikler, örgütlerini hatırladıklarında örgütlerine karşı öfke duyabilir ya da örgütleri aklına geldiğinde sıkıntı, iğrenme ve utanç bile hissedebilirler. Bu yüzden sinizm çeşitli olumsuz duyguyla ilişki halinde bulunmaktadır (Dean vd., 1998:346).

Alaycı bir şekilde sinikler örgütlerini kendi ahlaki değerlerine göre yargılayıp kusur buldukları konularda, örgütlerine karşı gizli bir kendini beğenmişlik hali yaşayabilirler. Bu nedenle örgütsel sinikler kendi örgütleri konusunda belirli inançlara sahip olmakla birlikte, sahip oldukları inançlarla ilgili birtakım duygular yaşadıkları görülmektedir.

Sinizizm örgüt hakkında yansız bir durum olmamakla beraber kuvvetli duygusal tepkiler barındırabilmektedir (Brandes, 1997:31; Dean vd., 1998).

Naus (2007) örgütsel sinizm bulunan kişilerin duyuşsal boyutunu, çalışanların örgütten beklentileri varken beklentilerin olmaması durumunda sinirlenmelerine ya da hayal kırıklığı yaşamaları olarak belirtmektedir. Andersson (1996) göre, çevresel etmenlere dayalı olarak değişebilecek nitelikteki nesnelere karşı hor görme, hüsrana ve itimatsızlık tutumu şeklinde belirttiği örgütsel sinizm kavramı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda bulunan unsurları vurgulamaktadır.

### **1.4.3. Davranışsal Boyut**

Kişinin bir davranışa meylinin olması durumu tutumun davranış etmeni ile açıklanmaktadır. Kişinin geçmişten getirdiği inanç ve birikimleri sonucunda oluşan bakış açısı onun nesneye yönelik nasıl bir davranış göstereceğine ilişkin tutumla sona ermektedir. Şayet kişi söz konusu nesneyi iyi olarak algılıyorsa nesneye göstereceği tutumda bu yönde olmaktadır (Erdoğan, 1994: 366).

Tutumun parçalarından biri de gayret olup davranışa dönük hareket halindedir. Bu niteliklerin şiddeti kendi içlerinde ve tutumdan tutuma değişmektedir. Bununla beraber, tutumların şiddet düzeyi, karmaşıklık, diğer tutumlarla ilişki, birimler içinde uygunluk gibi özellikleri vardır. Tutum davranışa yalnız ve direkt olarak değil dış çevre ile beraber etki etmektedir. Davranışların tamamen tutumlardan hareketle kestirilebilmesi her koşulda mümkün olmaz. Sürece etki eden başka etmenler de bulunabilir. Mesela, bir işletmede iş doyumunu düzeyleri yüksek çıkabilirken, işten ayrılma oranları da yüksek ölçülebilir. Çünkü bireylerin belirli bir davranış yapmadan önce davranışın neticesini ve etkilerini hesaba katmalarıdır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

Örgütsel sinizmin bu boyutuna göre; örgütlerde sinik davranışa sahip olan çalışanlar, örgütün gelecekteki eylem planına ilişkin kötümser kehanetlerde bulunma eğiliminde olabilmektedir. Olumsuz ve çoğu kez insanları küçük düşürücü davranışlar sergileyebilirler (Dean vd. 1998:346).

Arada sırada çalışanlar, örgütlerinden şikâyet etmek, dalga geçmek ve onları eleştirmek gibi davranışlarda bulunabilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözsüz hareketlerle de

sergilenebilmektedir. Sinik davranışlara örnek olarak; çalışanların birbirlerine anlamlı anlamlı bakmaları, sırtışları ve küçümser bir şekilde gülümsemeler verilebilir (Brandes ve Das, 2006:240). Çalışanlar, mizahı özellikle de alaycı mizahı kullanarak sinik davranışlarını ifade edebilirler (Dean vd., 1998:346). Dolayısıyla sinizm geliştiren çalışanlar kuruluşlarının gayeleri ile dalga geçebilmekte ve alaycı yorumlarda bulunabilmektedirler (Brandes, 1997:34-35).

Örgütlerde başarılı olabilmek, kaliteli ve verimlilik odaklı yeni uygulamalar gerçekleştirmek, çalışanların istihdam edildikleri örgüt hakkındaki tutumlarına dayanmaktadır. Vance, Brooks ve Tesluk (1997) çalışanlarda örgütlerinin geleceğine ilişkin olumlu düşüncelerin gerçekleşme olasılığının düşük olduğuna yönelik düşüncelerin örgütsel sinizmin oluşmasına sebebiyet verdiğini ifade etmiştir.

### **1.5. Örgütsel Sinizm Çeşitleri**

Alanyazında yapılan araştırmalarda örgütsel sinizmin farklı başlıklar altında toplandığı görülmektedir. Dean vd. (1998) tarafından ise sinizm; kişilik sinizmi, sosyal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel mübadele sinizmi ve iş sinizmi başlıkları altında toplanmıştır. İzleyen kısımlarda bu kavramlar özetle açıklanacaktır.

#### **1.5.1. Kişilik Sinizmi**

Genelde insan davranışıyla ilgili olumsuz bir algıyı ifade eden doğuştan istikrarlı bir özellik olarak görülen kişilik sinizmi, bu yapıyla sinizm çeşitleri arasında tektir. Kişilik sinizminde, başkalarını küçük ve hor gören, saygısızca davranan ve başkaları ile arasında zayıf ilişkiler kuran bir birey vardır. Kişilik sinizmini içselleştirmiş çalışanlarda kemikleşmiş bir güvenmezlik hali bulunmakla birlikte asıl inanç, dünyada çok sayıda suçu görmezden gelen, başkalarını umursamayan, sosyal ilişkilerde tatmin olmayan, fedakâr olmayan ve sahtekâr insan bulunmasıdır. Yaşanan bu güvensizlik, çalışanların duygu ve davranışlarını sinirlenerek, üzülen ve sahtekârlık yaparak göstermeleri ile sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000:270-271).

Yazınalanda kişilik sinizminin tespitinde çoğunlukla Cook ve Medley'in (1954) "Minnesota Çoklu Yönlü Kişilik Envanteri" ile Wrigtsman'ın (1974) "İnsan Doğasının

Felsefesi Ölçeği” aracılığıyla ölçülmüştür (Dean vd., 1998: 342). Genel sinizm olarak da ifade edilen kişilik sinizmi, örgütsel sinizmden yapı olarak farklılık göstermektedir. Kişilik sinizmi çalışanın kişilik özelliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizm ise, çalışanlardaki sinik tutumların açığa çıkmasına neden olan örgütsel etmenleri göz önünde bulundurmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285-289).

### **1.5.2. Sosyal / Kurumsal Sinizm**

Peterson (1994) tarafından çalışan ve toplum arasındaki sosyal anlaşmaları sakatlama şeklinde nitelendirilen toplumsal sinizm, vatandaşların ülkelerine duyduğu güvensizlik sonucu meydana çıkan örgütsel sinizmin bir çeşididir (Pitre, 2004:11; Kanter ve Mirvis, 1989: 36). Kanter ve Mirvis (1989) sosyal sinizmin, bireylerin yerine getirilmemiş yüksek sosyal beklentileri neticesinde ortaya çıktığını ve bunun da bireylerin hayal kırıklığına uğramalarına neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Kanter ve Mirvis'e (1989) göre, Amerikalıların sinik hayat görüşü, Amerikan sosyal ve politik çevrelerinde servetlerin dalgalanmasından kaynaklanmaktadır.

### **1.5.3. İşgören Sinizmi**

Andersson (1996:1397-1398) işgören (çalışan) sinizmini, “bir kişiyi topluluğu, düşünce akımını, sosyal geleneği ve örgütü hor görme ve itimatsızlık durumuyla birlikte hüsrana ve umutsuzluğa düşme ile şekillenen, gerek genel gerekse özel bir tutum” şeklinde tanımlamaktadır. Örgütleri, yöneticileri ve işyerindeki diğer varlıkları hedef alan işgören sinizminde, özellikle eşitsizlik algısı vurgulanmakta ve örgütlerde sinik tutumda bulunan çalışanların diğer çalışanlardan ayırt edilmesi önem arz etmektedir (Abraham, 2000:272).

İşgören sinizmini psikolojik sözleşme ihlallerini kapsamında inceleyen Andersson ve Bateman (1997:449) ve Andersson (1996:1395) tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin işgören sinizminin sebep ve sonuçlarını açıklamasına yönelik faydalı bir model sunulmaktadır.

Feldman (2000:1286-1287) Ameridaki gelenekçi işveren-çalışan ilişkisine göre çalışanların; kariyer, güvenlik ve uzun vadeli çalışma ortamı gibi imkânlarla karşılık kuruluşlarına sadakatlerinin uzun vadeli olduğunu ifade etmiştir. Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik anlaşmadan hareketle, kuruluşlar ve çalışanlar birbirlerine uzun

vadeli yatırım yapmaktadırlar. Feldman (2000) çalışmasında, kuruluşların ve çalışanların kariyerlerini yönetirken ortaya çıkan değişime ilişkin hareketliliği ve çıkarımları araştırmıştır. Çalışmada, işgören sinizmine değinilmiş ve bu bağlamda kariyer kavramına vurgu yapılmıştır. Aynı zamanda çalışmada kuruluşların kadrolu çalışandan uzak durmaları gerektiğinin nedenleri araştırılarak kuruluş idaresinde dürüstlüğün sağlanmaması idarenin isteklendirme ve yeterliliği hususunda işgören sinizmindeki artışa sebep olduğunu ifade etmiştir. Feldman (2000), işgören sinizmine ilişkin bazı sorunlara dikkat çekmiştir. Sorunlar, çalışanların kariyerlerini yönetimi sırasında yaşadıkları sorunlar ve kariyer yöneten örgütlerin yaşadıkları sorunlar olarak sınıflandırılmıştır:

1. İşgörenlerin kariyerlerini yönetmede karşılaştıkları sorunlar:

- Genç yöneticilerin girişimcilik isteğine karşı deneyimlerinin ya da sermayelerinin yetersizliği,
- Yeni iş dünyasının gerektirdiği coğrafi hareketlilik ihtiyacına karşı çalışan çiftlerin hareketliliğinin zorluğu,
- Bir örgütteki dayanıklılığın ve bağlılığın bir simgesi olan uzun süreli çalışma isteğine karşı örgütteki küçülme nedeniyle işten ayrılma olasılığı,
- Yeni mezunların, resmi bir eğitim ve nitelikli bir danışmanlıktan yararlanabilmek için öncelikli büyük örgütlere yönelme isteğine karşı büyük örgütlerin bu yöndeki uygulamalarının azalması olarak sıralanmaktadır.

2. Kariyer yöneten işletmelerin karşılaştıkları sorunlar:

- Örgütlerin daha fazla bağlılık isteğine karşı sunulan ödüllerin yetersizliği,
- Örgütlerin yararlı buldukları işgörenlere ödül verildiğini öne sürmesine karşı aslında maaş artışlarının büyük oranda üretkenlik esaslı yapılmaması ve örgütlerin çalışanların performanslarını arttırmak için çalışanlar üzerindeki baskıyı artırması,
- Örgütlerin takım kültürüne dayalı uygulamaya çalışmalarına karşı genellikle bireysel başarılarla ödül vermeyi sürdürmeleri,
- Örgütsel küçülmelerin sonucunda örgütsel kültürün zayıflamasına karşı çalışanlardan beklenen katkının artması belirtilmektedir.

#### **1.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmini, Wanous vd (1994:269), “örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı” biçiminde belirtmişlerdir. Bir başka tanımda örgütsel değişim sinizmi, “örgütte, değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybı ve çalışanlar tarafından başarılı bulunmayan ve tam olarak başarılı olamayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepki” olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, değişme konusunu yürütemeyen önderlere yönelik gerçekten bağlılık kaybı yaşanmakta ve kötü yaşanmışlıklara da bir tepki olduğu öne sürülmektedir (Reichers vd., 1997:48-53).

Wanous vd. (2000:133), örgütsel değişim sinizminin “değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişilerin, isteksizlik, yetersizlik ya da her ikisi ile suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısı” olarak belirtmişlerdir. Değişim çalışmaları başarısızlıkla sonuçlandığında, işgörenler duyuşsal boyutta kendilerinin kandırıldığını ve düş kırıklığına uğradıklarını düşünürler (Abraham, 2000:272). Bu sebeple, örgütsel değişim sinizmi, çalışanın kuruluşa ait değişme gayretlerini kötümserlik ve ümitsizlik tutumu şeklinde de nitelendirmektedir (Thompson vd., 2000:2).

#### **1.5.5. Mesleki Sinizm**

Yönetime ve kurulaşlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumlar olarak adlandırılan meslek sinizmine iş sinizmi de denilmektedir (Bateman vd., 1992). Bu sinizm çeşidinde, işin bunalttığı, ödüllendirilmediği ve gayret göstermeye değmediğine ilişkin farklı bir tavır hakimdir (Andersson, 1996:1397). Aynı zamanda mesleğe yönelik duygusal uyuşukluk, kayıtsızlık, duyarsızlık ve baştan savmacılık yaşanmaktadır (Abraham, 2000:273). Meslek sinizminde, ilk önce müşteriye sonrasında topluluğa karşı olumsuz tavır takınan çalışanlar mevcuttur (Naus, 2007: 13). Mesleki sinizm ve örgütsel sinizm birbirinden farklıdır. Mesleki sinizm çalışmadaki muhtevaya yoğunlaşırken, örgütsel sinizm ise iş şartlarına yoğunlaşmaktadır. Bu sinizme yol açan etmenlerden biri de özellikle hizmet sektöründe istihdam edilenlerin yaşadığı rol belirsizliğidir (Delken, 2004:16). Hizmet sektöründe, müşterilerle sürekli iletişim halinde bulunmak çalışanlarda

strese ve bu durumda çalışanlarda fiziksel tükenmişliğe ve duygusal zorlanışa ve hatta çalışanların işi bırakmalarına neden olmaktadır (Abraham, 2000: 273).

## 1.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Geleneksel olarak kişilik, toplumsal ya da mesleki odaklar çerçevesinde çalışılan sinizm; şimdilerde örgütsel değişim ve istihdam stratejisini kapsayan belirli hedeflere yönelik tutum olarak araştırılmaktadır. Bir diğer ifadeyle, durumsal perspektifte sınıanan sinizm araştırmaları artık sinizmin kaynağına yönelmektedir (Scott ve Zweig, 2008:95).

Sinizm insan doğası ile ilgili temel bir anlayışı temsil etmekte diğer insanların güvenilir ve içten olabileceğine dair bir şüphe olarak yorumlanmakta (Wrightsmann, 1992) ve bireyin yaşamının çeşitli yönlerine genellenebileceğini öne sürmektedir. Şaşırılmamak ve düş kırıklığı yaşamamak için olumsuz durumlarla başedebilmek için kendini savunmanın bir biçimi olarak düşünülmektedir; (Naus, 2007).

Önderlik yeteneğinin zayıflığı, şiddetli kuşkuculuk, aşırı kaygı, içine kapanıklık ve kullanılmaya açık bir inanma yapısı ile sinizmin arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Takıntılı ve zorlanımlı bozukluklar, makyevalizm ve olaylara karşı olumsuz yaklaşım gibi kişisel nitelikler de örgütsel sinizmi ortaya çıkaran etmenler arasındadır. (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008:56).

İşyerindeki ve toplumdaki değişimlerin bir sonucu olarak bireylerin giderek daha çok hayal kırıklığı yaşadıkları ve işten uzaklaştıkları görülmektedir. Bireyler kendilerini işleri ile ifade etmek yerine başka alanlara daha fazla kaymaktadır. Daha yaşlı çalışanlar için bunun anlamı iş hayatından çekilmek iken kalanlardaki yansıma artık işlerinde gösterdikleri çabayı azaltmak olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücüne yeni katılanlar işgücünü terk etmekte olanlardan daha iyi eğitilmiş olduklarından, daha genç çalışanların işin anlamını ve niteliğini daha çok sorguladıkları bilinmektedir. 10.000 genç insan üzerinde yürütülen bir çalışmada Bibby (2001) iyi bir iş için gerekli görülen özelliklerin nasıl algılandığını araştırmıştır. Katılanların %86'sı ilgi çekici bir iş, %76'sı başarı hissi veren bir iş, %63'ü dostane ve yardımcı iş arkadaşları, %59'u insanın hayatına bir şeyler katan bir iş olarak cevaplar vermiştir; iyi bir ücret ve iş güvenliği ise sırası ile %66 ve %57 oranlarında kalarak diğer cevaplarla aynı seviyeyi aşamamıştır. Bu araştırmayla

insanların işlerinde maddi kazançlardan ziyade giderek daha manevi anlamlar aradıkları görülmektedir (Cartwrith ve Holmes, 2006:200).

Örgütsel sinizmin; verilen sözlerin tutulmaması, güç dağılımının dengesizliği, karar alma ve uygulama sırasında adaletsizlik yaşanması, gelenekçi iş değerleri, çalışma saatlerinin çok uzun olması, psikolojik şiddet, etkisiz liderlik ve yönetim değişikliği, küçülmeye ve yapılanmaya gitme ve idarecileri işten çıkartma gibi pek çok etmene karşı tepki olarak doğabileceği belirtilmiştir (Özgener vd., 2008:57).

Andersson (1996), çalışan sinizmine sebep olan ihlallerin üç başlık altında incelenebileceğini ileri sürmektedir:

- İş ortamı özellikleri; örneğin politikaların yürütülmesindeki ayarsızlık, ahlaki olmayan davranışlar, kurumsal sosyal sorumluluğun olmaması ve adil olmayan ücret dağıtımı,
- Kurumsal özellikler; örneğin kötü iletişim, yönetimin değişimleri gerçekleştirilememesi, çalışan katılımının sağlanmaması,
- İşin niteliği; örneğin rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı yüklenme,

Andersson, çağdaş örgütlerin çalışanlarda sinizm oluşması için yeterince sebep sunduğunu ve özellikle de ekonomik ve ticari iş ödüllerinin çoğu zaman çalışanların sağlıklarının önüne geçtiğini savunmuştur (Cartwrith ve Holmes, 2006: 201).

Sinizm ile yönetim uygulamaları/yöneticiler ve kişinin spesifik kurumyla arasındaki ilişkilerin vurgulandığı Andersson ve Bateman'ın araştırmasında ise (1997) yüksek yönetici maaşları, kötü kurumsal performans, işten çıkarmalar işyerindeki sinizmin anahtar belirleyicileri olarak görüldüğünden, kavramı açıklamaya çalıştığımızda söz etmiştik, her bir unsuru detaylandırmak gerekirse (Andersson, Bateman, 1997:452-53-54):

İşten çıkarılanların tekrar çalışmasında, çalışanların güven ve sinikliği üzerine yapılan bir araştırmada (Pugh, Skarlicki ve Passell, 2003) yeni işverene güven olumsuzken, çalışan



sinikliği olumlu yöndedir. İşten atılan kişi(kurban), yeni bir iş bulduğunda işten atılma tecrübesi ve geçmiş iş deneyimleri yeni işvereni ve iş yeriyle ilişkilerinde belirleyici rol oynamaktadır.

## **1.7. Kuramsal Yaklaşımlar**

Örgütsel sinizm kavramı ile ilişkilendirilen beklenti, yükleme, sosyal değişim ve sosyal güdülenme kuramları izleyen kısımlarda özetle açıklanacaktır.

### **1.7.1. Beklenti Kuramı**

Motivasyon geleceğe yönelik bir kavram olarak kabul edilmektedir. İnsanlar çıktı ya da sonuçlar elde ettiği zaman ihtiyaçlarını karşılayabileceğini düşünmektedirler (Latham ve Pinder,2005:502). Motivasyon kuramlarından biri olan beklenti kuramı (expectancy theory) bireyin belirli bir davranışta bulunma yatkınlığını, davranışın neticelerinin çekiciliğine ve davranışın sonuçlarına ilişkin beklentinin gücüne bağlı olduğunu ifade etmektedir. Beklenti kuramı üç ilişki üzerinde durmaktadır:

- Çaba–performans ilişkisi: Belirli bir miktarda gayret sarfetmenin performansa neden olacağına birey tarafından algılanma olasılığıdır.
- Performans–ödül ilişkisi: Belirli bir düzeyde performans göstermenin arzulan bir sonuç doğuracağına birey ne derecede inanıyor.
- Ödül–kişisel hedef ilişkisi: Örgütsel ödüllerin bireyin kişisel hedeflerini veya ihtiyaçlarını karşılama oranı ya da potansiyel ödüllerin birey için çekiciliğidir. (Robbins ve Judge, 2013:224).

Beklenti kuramının temeli çalışanların hedefleri ile çaba ve performans, performans ve ödül, ödül ve bireysel amaç doyumu arasındaki ilişkiyi anlamaya dayanmaktadır. Evrensel prensiplerin bireyleri motive etmediğini ve yöneticilerin, çalışanların neden belirli sonuçları çekici veya itici olarak bulduklarını anladığını vurgulamaktadır. Beklenti kuramında çalışandan beklenen davranışlar, ödüller ve getiriler de açıklanmaktadır. Gekçekte alakasız olan beklenti kuramı algılarla ilgilidir. Çalışanın performans, ödül ve hedef algıları çaba sarfetme düzeyini belirlemektedir (Robbins ve Coulter, 2012:443)

Örgütsel sinizm ve beklenti kuramı arasındaki ilişki, örgütsel değişim amacıyla sarfedilen çabaların başarılı olamayacağı inancını taşımaktadır (Brandes, 1997:17). Beklenti kuramı çerçevesi, tutum ve davranışların önemli belirleyicileri olarak hizmet eden çevresel etmenler hesaba katılarak işgören sinizminin gelişimini ve niteliğini açıklamakta kullanılmıştır. Sinizm araştırmalarında kullanılan modeller, bireysel tutumları örgüt içerisindeki sonuçlara dair beklentilerin bir sonucu olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, örgütsel değişim sinizmini araştıran bilim adamları, sinik tutumların örgütün ileriki faaliyetlerine yönelik olumsuz beklentilerin bir neticesi olduğunu öne sürmüşlerdir (James,2005:11).

Sonuç olarak örgüt çalışanlarının maddi ve manevi olarak örgütlerinden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilere ulaşmak için bireysel çaba gösteren çalışanlar, beklentilerine ulaşamadıklarında beklentilerinin karşılanmadığını, verilen örgütsel ödüllerin yeterli olmadığını ve haksızlık yapıldığını düşündüğünde örgütün sarfedilen çabaya değmeyeceğine inanmaktadır. Bunun sonucunda beklentileri karşılanmayan ve hayal kırıklığına uğrayan çalışanlar örgüte yönelik sinik tutumlar gösterebilmekte ve istenmeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Torun,2016:40)

### **1.7.2. Yükleme Kuramı**

Nedensellik yükleme (atfetme) insanların kendi veya başkalarının davranışlarının nedenlerini anlamaya çalıştıkları süreçtir. (Heider, 1958). Yükleme kuramına göre bireylerin davranışlara ve olaylara yükledikleri çıkarımsal nedenlerin ileride meydana gelebilecek olaylara karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak nasıl tepki göstereceklerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Schell, Bruning ve Colvin, 1995). Yükleme kuramının en önemli noktası bu nedenlere ilişkin yapılan yüklemelerin davranışları yönlendirmesidir (Arık, 1996: 255). Yükleme sürecinde, bireylerin verimliliğinin artırılması ve arzu edilen davranışların gösterilmesi konusunda motive edici teşvikler önemli bir araç olmuştur. Aynı zamanda yükleme, örgütsel amaçlara ulaşmada hangi tür örgütsel ve çevresel düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayacaktır (Kızgın ve Dalgın,2012:62)

Weiner'ın (1985) sosyal güdülenme kuramı yardımıyla yükleme kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılmıştır. Yükleme kuramında her şeyden önce

örgütsel sinizmin duruma bağlı yönleri üzerinde durulmaktadır. Weiner'e (1985) göre, aleyhte bir olayın ardından insanlar olaya ilişkin algılamalarına dayanarak nedensel yüklemelerde bulunurlar. Bu yüklemeler sonucunda sorumluluğa dair yargılar ya öfke ya da sempatiye sebebiyet verirken beklentiler de umut ya da umutsuzlukla ilişkilendirilmektedir. Bu duygular gerek toplum yanlısı gerekse asosyal davranışlara sebebiyet vermektedir. Weiner'ın modelinde, kuruluşun meydana gelen olumsuzluklardan sorumlu olduğu algısına yol açan yüklemeler, örgüte suçlamada bulunan bireyler meydana getirmektedir. Bu kuramda ima edilen fikir örgütün olumsuz olaylarla suçlanmasıdır. Eğer çalışan olaydan sorumlu örgütü yargılamazsa, örgüte karşı siniklik göstermeyecektir (Eaton, 2000:18-19).

Dahası beklenti kuramı, çalışanın belirli durumlar ve sonuçlara karşı nedensellik değerlendirmesini kavramak amacıyla kurumsal sinizme uygulanmıştır. Bireyler, örgütsel çabaların gerçek olmadığına veya kararları veren kişilerin yetersiz olduğu sonucunu çıkarabilir. Dolayısıyla sinizm, yönetenlerin olumsuz yüklemeleri ile birlikte değişim çabaları gibi önerilen girişimlerin faydasızlığından oluşan bir tutum olarak ifade edilmektedir (Reicher vd., 1997:50).

### **1.7.3. Sosyal Değişim Kuramı**

Blau'nun (1964) başını çektiği sosyal değişim kuramı (social exchange theory), çalışma ilişkilerini kavramada temel oluşturmakta ve sosyal bilimciler tarafından çok kullanılan asıl kuramlardan birisi sayılmaktadır. Blau (1964) ; hayatı yaşamada insan ilişkilerinin vazgeçilmezliğinin ve ihtiyaçları gidermede kişilerin daima birbirleri ile iletişim kurmaları zorunluluğunun bu kurama zemin teşkil ettiğine işaret etmektedir (Mimaroğlu, 2008:33). Sosyal değişim (mübadele) kuramında, kişilerin yapmak zorunda olduğu işleri eksiksiz yapabilmesi için diğer kişilere güvenilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:329). Örgütün tutumu çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanırsa, çalışanda örgüte karşı iyi davranışlarda bulunmaya ve örgüte yönelik olumsuz hareketlerden uzak durmaya özen göstermektedir (Gouldner, 1960; Mimaroğlu, 2008:36). Örgütsel sinizm, sosyal değişim kuramını desteklemekte ve örgütte yaşanan sosyal değişim ihlallerine karşı gösterilen bir reaksiyon olarak ifade edilmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly 2003:627). Örgütsel sinizm, örgütlerde istihdam edilenlere

verilen sözlerin tutulmaması ve genelleştirilmiş beklentilerin karşılanmamasından kaynaklanırken, işgörenlere verilen sözlerin yerine getirilme düzeyi işgörenin örgüte karşı sinik tutumlar gösterme şiddetini ayarlayacaktır (Kalağan, 2009: 52; Pelit ve Pelit, 2014: 86).

#### **1.7.4. Sosyal Güdülenme Kuramı**

Weiner (1985) tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramı, bir olayın ardından ilk olarak önce olayın sonucunun nedeninin araştırıldığını ve daha sonra da olayın belirli nedensel boyutlarının değerlendirildiğini ifade etmektedir. Kuram, bu değerlendirmelere dayalı olarak olayın sorumluluğuna ilişkin yargıda bulunup, ileride yaşanacak benzer olaylara dair beklentiler geliştirmektedir. Sorumluluğa ilişkin yargılar ve beklentiler sırayla, sonraki davranışı etkileyen belirli duygulara neden olmaktadır. Weiner (1985) göre insanlar, gelecekteki olayların nasıl tahmin edileceğini ve bu olaylarda nasıl davranılacağını belirlemek amacıyla nedensel yüklemeler yapmaktadır. Bu nedenle insanların hedeflerine ulaşması için nedensel yükleme yapması önem arz etmektedir (Eaton, 2000:13).

### **1.8. Örgütsel Sinizm ile İlişkili Kavramlar**

#### **1.8.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu**

İş doyumunu genelde çalışanın işinden ve işe ilişkin etmenlerden aldığı haz ve mutluluk durumuna denilmektedir. Başka bir ifade ile iş doyumunu, çalışanın iş konusundaki duygusal tepkilerinin biraraya gelmesidir (Koustelios, 2001:354). Yüksek düzeyli iş doyumuna sahip çalışan, kendi işi hakkında olumlu duygulara sahipken, düşük düzeyli iş doyumunu olan çalışan ise olumsuz duygular taşımaktadır (Robbins ve Coulter, 2012:375).

Çalışanların iş doyumuna etki eden örgütsel ve kişisel (bireysel) etmenler, çalışanların farklı düzeyde doyum elde etmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bireysel etmenler pozisyon, kişilik özellikleri, çalışma süresi, zeka ve benzerleri olarak sıralanmakta iken, örgütsel etmenleri ise işin özelliği, yönetme biçimi, güven içinde olma, haberleşme, ekonomik ve sosyal haklar, kariyer fırsatları, rakiplik, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı olarak sıralanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:28).

Üngüren ve Yıldız (2009:38) göre iş doyumunun düşüklüğü işgörenlerde olumsuzluklara neden olmakta, işgören devir oranını yükseltmekte ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Çalışanın örgütsel sinizm algısının yüksekliği, iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Abraham, 2000:282; Eaton, 2000:12). İş doyumunu ve örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir bağlantı görülürken, örgütsel sinizm nedeniyle işgörenlerde ortaya çıkan iş doyumsuzluğu halinde işi bırakma, gayret gösterme zayıflığı ve yetersiz verimli olma gibi neticeler ortaya çıkmaktadır (Çağ, 2011:87)

Yoğun emek gerektiren sektörlerdeki işletmelerde, hizmet veren çalışan ile hizmet satın alan müşteri sürekli karşı karşıya gelmesi nedeniyle başta mesleki doyum olmak üzere beşeri sermaye dikkate değer olmaktadır. Zira işletme çalışanlarının iş doyumunu, müşteri hoşnutluğunu, hizmet kalitesini ve de işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir (Toker, 2007:92)

### **1.8.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık**

Mowday vd. (1979:311) örgütsel bağlılığı, “işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme arzusu ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” olarak ifade etmiştir.

Çalışanların çoğunun memnuniyet duyduğu organizasyonlarda bile kişilik siniklerinin ulaşılmaz standartlarını yakalamak zordur. Bu durumda soyut organizasyon varlığı sinik kişilerin hedefi haline gelir ve organizasyona bağlılığı azaltır. Kişilik sinikleri iki nedenden dolayı daha az bağlılık gösterirler. Öncelikle onların yüce etik değerleri örgütsel zorunlulukları sorgulamalarını engeller, ikincisi ise doğalarında olan başkasına karşı güvensizlik duygusu, bu bireyleri başkalarından uzak tutar. Böylece de sosyalleşme, yani örgüt amaçlarının, bu amaçlara ulaşmada kullanılan araçların, göreve ait sorumlulukların ve uyulması gereken kuralların öğrenilmesi durumu engellenmiş olur. Örgütsel değerlerin (örgütsel bağlılık gibi), çalışanlara ulaşması sadece sosyalleşme yoluyla olmaktadır (Abraham, 2000:275).

Araştırmacılar örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlılık yönünden kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ortaya koyarken, işgörenlerdeki örgütsel sinizmin şiddetinin

artması örgütsel bağlılığın azalmasına yol açtığı görülmektedir (Abraham, 2000: 282; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003:638).

### **1.8.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma**

Yabancılaşma, “işgörenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” şeklinde ifade edilmektedir (Elma, 2003: 16).

Psikolojik sözleşme ihlalleri söz konusu olduğunda çalışanlar işverenin insafına bırakılmaktadır. Birçok yönden hâkimiyet işverenin elindedir. Böyle durumlarda işçilerin hedeflerini gerçekleştirememeleri ve kendi eylemleri ile işyerinin işleyişi üzerinde kontrolü sağlayamamaları, bunun yanında çalışanların kendileri gibi davranmayarak kendi benlikleri üzerindeki hakimiyeti kaybetmeleri sonucunda yabancılaşma oluşur (Abraham, 2000:276).

### **1.8.4. Örgütsel Sinizm ve Güven**

Güven, “diğerinin pozitif niyet veya davranış beklentilerine dayanarak korumasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur” şeklinde ifade edilmektedir (Rousseau vd. 1998: 395).

İşgörenler yönetimin sevk ve idaresinden güvensizliğe kapılması durumunda, sinizm görünmeye başlamaktadır. Sinizm ve güven birbirine zıt kavramlar olmasına karşın aralarında ilişki olduğu görülmektedir (Özgener vd., 2008:64). Örgütsel sinizmin bir tutum ve güveninde bir inanç olması, güvensizliğin örgütsel sinizme sebep olabileceğine işaret etmektedir. Örgütsel sinizmin inanç bileşenlerinden birinin güvensizlik olduğu belirtilebilir (Dean vd., 1998).

## BÖLÜM 2: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavram ve Tanımı

İşten ayrılma niyeti; örgütsel davranış, psikoloji ve ekonomi alanyazınında çok yönlü önemi nedeniyle araştırmacılardan büyük ilgi görmektedir (Menişa, 2006: 51). Rusbult vd. (1988: 599) işten ayrılma niyetini, işyeri şartlarından hoşnut olmayan çalışanların ortaya koydukları yıkıcı ve aktif bir faaliyet olarak, Lambert (2006: 59) düşünme, planlama ve iş bırakma isteği şeklinde birbirini takip eden bilişsel bir süreç olarak, Mobley (1982:10) ise bir çalışanın yakında işini sona erdirmeye arzusunun yönelik fikri olarak tanımlamaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten çekilmeye yönelik davranışsal bir tutumunu ifade ederken, işten ayrılma ise çalışanın fiili olarak örgütten ayrılması anlamına gelmektedir (Menişa, 2006: 51).

İşgören devri, işgücü piyasasında kaçıışı olmayan bir durumdur (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:109). İşten ayrılmalar nedeniyle işgücü devrinin yüksekliği işletmelerin performansını olumsuz yönde etkileyen hayati bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Birdir, 2000: 147). Eren (2017: 275) işgören devrini, bir işletmenin kadrosunda istihdam edilen çalışanların herhangi bir sebeple işten ayrılmaları veya işten çıkarılmaları şeklinde tanımlamaktadır. İşgören devir oranı ise, bir işletmede bir yıl içinde işten ayrılan çalışan sayısının, aynı yıl içinde istihdam edilen ortalama toplam çalışan sayısına oranı olarak ifade edilmektedir. İşgören devri; çalışanların bir örgütün kadrosunda çalıştırdıktan sonra sebebi her ne olursa olsun işten ayrılmaları veya örgütten uzaklaştırılmaları olarak ifade edilmektedir (Eren, 2017:275). Gönüllü işgören devrinin araştırılmasında Mobley (1977) ve Hom vd. (1984) dahil birçok araştırmacı; işgören devrini ölçmede en sağlıklı araç olarak işten ayrılma niyetinden yararlanmışlardır (Breukelen vd, 2004: 893).

İşletmeler açısından yüksek işgören devir oranı, örgütün işgücü temini ve işe alıştırma maliyetini artırdığı için genellikle istenmeyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Gündoğan, 2009: 62). Bununla birlikte düşük vasıflı çalışanın işinden ayrılması örgütler tarafından istenmekte iken yüksek öğrenim düzeyine sahip vasıflı çalışanların işten ayrılması ise istenmemektedir (Weisberg, 1994:4).

Mobley'e (1977) göre, örgüt bünyesinde yapılan görev, yönetici ve pozisyon değişikliği gibi durumların olumsuz yönü dikkate alındığında bireyin yeni mesai arkadaşlarıyla uyumunu zorlaştırabilmekte iken, olumlu yönü dikkate alındığında ise personelin moral seviyesini yükseltmektedir. Örgüt içerisinde, beklentileri karşılanmayan çalışanlar, iş doyumsuzluğu ve performans düşüklüğü yaşaması sonucunda çalışanlarda işten ayrılma niyeti görülmektedir. Bu anlamda işten ayrılma, geri çekilme ve stresten uzak durma biçimi olarak düşünülebilmektedir (Eren, 2017:310). Böylelikle birey başka bir iş aramaya girişerek işi bırakmakta ve alternatif iş fırsatlarından faydalanmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194).

Çalışanların tutum ve davranışları neticesinde ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, ekonomik ve sosyal şartlar nedeniyle çoğu kez harekete geçmemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Yani ülkede işsizlik, ekonomik kriz gibi özel koşulların varlığı halinde yeni bir iş bulma zorlaşacağı için personel işten ayrılma niyetini erteleyebilmektedir. Sonuç olarak bireyin bu gibi durumlar yaşaması, örgüte bağlılığının azalmasına, sürekli şikâyet etmesine, performansının düşmesine ve iletişiminin bozulmasına neden olmaktadır (Alıca, 2008: 43).

İşten ayrılma davranışı ve işten ayrılma niyeti arasında farklılık bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti, işgörenin işten ayrılacağı anlamına gelmez, gerekli ortam ve koşullar sağlandığında işten ayrılabilceği anlamına gelmektedir. Sadece düşüncede kalan işten ayrılma niyeti bile çalışanın işyerindeki yaşamını etkilemektedir (Ünlüsoy Dinçer, 2010: 49).

İnsan kaynakları yönetiminin asıl amaçlarından biri nitelikli çalışanların örgütte tutulmasını sağlamaktır (Çelik ve Telman, 2013: 210). Vasıflı işgörenlerin işten ayrılmaları örgütler için bir yandan çok pahalıya mal olabilmekte, diğer yandan yıkıcı etkiler doğurabilmektedir. Vasıflı işgörenleri kaybetmek örgütlerin, takım çalışmasında aksamalar ve projeleri tamamlamada zorluk yaşamasından kaynaklanan gizli giderlere ve yeniden işe alma ve işi öğrenme sürecinde yaşanan kayıplara bağlı olarak ortaya çıkan önemli masraflara neden olmaktadır. Gerek işten ayrılma niyeti gerekse işten ayrılma kararları çalışma yaşamındaki kalitenin düşük ve azalmış olduğuna işaret etmektedir (Korunka vd., 2008:409).



İşten ayrılma niyeti belirli bir süreçten geçerek işten ayrılma davranışına dönüşmekte ve bu dönüşüm sırasında çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Hom vd., 1992:905). Mobley (1977), çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşumunda izledikleri yolları on farklı süreçte açıklayan bir model geliştirmiştir.

- Mevcut işin değerlendirilmesi
- İş doyumu veya doyumsuzluğunun yaşanılması
- Ayrılmanın düşünülmesi
- Ayrılmanın fayda ve maliyetinin değerlendirilmesi
- Seçenekleri araştırma niyetinin oluşumu
- Seçeneklerin araştırılması
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- Mevcut iş ile seçeneklerin kıyaslanması
- İşte kalma veya işten ayrılma niyetinin oluşumu
- Kalma veya ayrılma (Mobley, 1977: 238)

Modele göre, süreç çalışanın mevcut işini değerlendirmesiyle başlar ve ardından çalışanın işinden duyduğu iş doyumu veya doyumsuzluğu takip eder. Eğer çalışan iş doyumsuzluğu yaşıyorsa çalışanda işten ayrılma düşüncesi oluşur. İşten ayrılma düşüncesi oluşuktan sonra çalışan işten ayrılmanın nasıl bir yarar sağlayacağını ve neye mal olacağını hesaplar. Sonraki süreçte iş seçeneklerini araştırma niyeti oluşur ve bunu fiili iş seçeneklerinin araştırılması takip eder. İş seçenekleri varsa bunlar arasından en iyilerini bulmak için bu seçenekler değerlendirilir. Çalışan, tercih edilecek seçenek ile mevcut işini karşılaştırır ve bu durumda tercih edilecek seçeneğin mevcut işinden daha iyi olduğu sonucuna varırsa işten ayrılma gerçekleşir (Gürpınar, 2006: 51-52).

## **2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler**

Örgütüne karşı olumlu duygular taşıyan çalışanların işinden ayrılma niyeti göstermesinin uzak bir ihtimal olduğu öngörülmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014:110). Çalışanlar

örgüt bünyesindeki kariyer olanaklarını sınırlı ya da eksik olarak gördüklerinde, yaşadıkları hayal kırıklıkları ile başa etmek için işten ayrılma davranışı gösterebilirler. Bu nedenle, bireysel çalışan için daha iyi kariyer olanaklarına sahip alternatif bir iş için işten ayrılmak cazip bir yol olabilir (Houkes vd., 2003:429).

March ve Simon'un (1958) "Örgütsel Denge Kuramı"na göre çalışanların kuruluşa verdikleri emeğin örgüt tarafından sunulan imkânlardan fazla olduğunu algılamaları ile işten ayrılma meydana gelmektedir (March ve Simon, 1958:93-111).

İşten ayrılma hem çalışan hem de örgüt için pahalıya mal olduğundan işten ayrılma niyetinin, örgütsel destek bulunmayışı ile ilgili olup olmadığının anlaşılması önemlidir (Heijden vd., 2009:833). Bunun yanında çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmasına veya geliştirmemesine neden olabilecek örgütsel etmenler de vardır (Polat ve Meydan, 2010:146). İşten ayrılma niyetine ait araştırmaların çoğunda ücret doyumu ön plana çıkmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012:194). Çalışanların kuruluştan ayrılmaları veya bir kuruluştan diğerine geçiş yapmasının altında yatan nedenler değişiklik göstermektedir (Ongori, 2007:50).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen etmenlerin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. İzleyen kısımlarda bu kavramlar özetle açıklanacaktır.

### **2.2.1. Bireysel Etmenler**

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel etmenlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

- **Cinsiyet:** Araştırmacılar tarafından erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların işlerine daha az bağlı olmaları nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin erkeklerden daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Kadınlar evin ekonomik sorumluluğunu taşımadıkları için işlerini kaybetme korkuları daha azdır (Eren, 2017: 268). İşten ayrılma oranları erkeklerle karşılaştırıldığında kadın çalışanlarda daha fazladır. Kadınların evlenip çocuk sahibi olmaları ve çocuğun bakımını üstlenmeleri ve

çoğunlukla niteliksiz veya az nitelikli olarak çalıştırılmaları nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu öne sürülmektedir (Şimşek vd., 2007: 322).

- **Öğrenim Durumu:** Eğitimli işgörenlerin beceri ve yeteneklerini ilerletme çabası, daha düşük eğitimli işgörelere kıyasla daha yüksek seviyededir. Çalışanlar kişisel gelişimleri için çoğu zaman yer değiştirmekte ve bu da işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir. Bununla birlikte eğitimli işgörenin, diğerlerine oranla daha yüksek ücret veya uygun koşullarda iş bulma fırsatı bulunmaktadır. Burada öğrenim durumu ile işten ayrılma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Akbulut, 2008: 49). Lambert (2006: 74) tarafından hapishane personeli üzerine yapılan çalışmada lisans düzeyindeki çalışanların daha çok işten ayrılma niyetinde oldukları tespit edilmiştir. Bunun da eğitimli personelin daha fazla iş olanağına sahip olacaklarını düşünmelerinden ileri geldiğini belirtmiştir. Bundan başka yükseköğrenim, yeni düşünme yolları ve hak kazanma duyguları oluşturarak kişinin ufkunun açabilmektedir. Korunka vd. (2005: 1) tarafından yapılmış araştırmada, demografiyle ilgili değişkenlerden yalnızca öğrenim durumunun işten ayrılma niyetine direkt olarak etki ettiğini ifade etmektedir. Onun için yüksek öğrenim durumuna sahip işgörelerde işten ayrılma niyeti daha çok görülürken, meslekteki başarı ve iş doyum düzeyi daha düşük görülmektedir.
- **Kıdem:** Örgütlerinde uzun süre çalışan kıdemli işgörelenler mesleki rahatsızlıkları, bıkkınlıkları ve yıpranmalarına bağlı olarak kıdemsiz işgörelere kıyasla daha çok işten ayrılma davranışında bulunmaya meyletmektedirler (Eren, 2017: 268). Örgütlerde hizmet süresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantının farklı sebepleri bulunmaktadır. Uzun süre bir örgütte istihdam edilenler giderek becerilerini ilerleterek uzmanlaşırlar. Bu durum onların örgütlerindeki önemini azaltırken, başka örgütler için onları önemli kılmaktadır (March ve Simon, 1958: 102).

### 2.2.2. Örgütsel Etmenler

İşgörenin rızası ile işten ayrılmasına neden olan örgütsel ya da işletme içi etmenler, örgüt tarafından önlenebilir etmenler olarak da ifade edilebilmektedir. Bunlar örgütsel ve örgüt,

iş ve çalışan arasındaki ilişkiden doğmaktadır (Şimşek vd., 2007: 320). Bu etmenler ile işten ayrılma niyeti arasındaki bağ yapılan araştırmalara göre açıklanabilir:

- Sağlıksız iş ve çalışma şartları
- İşin türü ve zorluğu
- Çalışma saatlerinin uzun olması, az dinlenme ve tatil zamanları
- Kariyer imkanlarının yetersiz oluşu
- Yetersiz gözetim
- Ücretlerin yetersiz olması, kötü ve adil olmayan insan kaynakları uygulamaları
- İş doyumsuzluğu
- Örgüt içerisinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz oluşu
- Kötü yönetsel uygulamalar
- Üretim sürecinin iyi yönetilememesi
- Bilgi ve iletişim eksikliği
- Ağır ve haksız davranışlar
- Örgütün kuruluş yeri ve ulaşım olanakları
- Çalışanların ağır iş yükü altında zorlanmaları
- Çalışanların mesleki bilgi ve beceri, fizyolojik ve psikolojik bakımdan aşırı zorlanmaları (Şimşek vd., 2007: 320-321; Kaynak, 1996: 37-38)

### **2.2.3. Çevresel Etmenler**

Örgütlerin elinde olmayan, engellenmesi zor olan ve işgörenin bir kısmının işten çıkarılmasını gerektirebilecek makroekonomik ve sosyal sebepler işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebepleri kapsayan çevresel etmenlerden bazıları şunlardır (Şimşek vd.,2007: 320; Güzel, 2002: 56; Fındık, 2011: 101):

- Mevsimsel ve dönemsel dalgalanmalar
- Hammadde yetersizliği ve sipariş azlığı gibi piyasa koşulları
- Bazı mesleklerin toplumda daha etkileyici ve umut verici meslekler durumuna gelmesi
- Kıdem tazminatı kaynaklı maliyet artışı
- Gelişmekte olan ülkelerde köklü bir işgören sınıfının olmaması sebebiyle tarım ile sanayi sektörü arasında yaşanan gidip gelmeler

- Otomasyon ve mekanikleşme gibi alanlarda yaşanan teknolojik gelişmeler

Örgüt tarafından kontrol altına alınamayan, örgütün başarısı ve çalışanların örgüte yönelik düşüncelerini etkileyebilecek çevresel etmenlerin, örgüt tarafından düzenli bir şekilde izlenerek doğru değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Tutar, 2000: 71-82).

### 2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların kendi iradeleri veya yöneticilerin kararları doğrultusunda örgütteki görevlerinden ayrılmaları iş yaşamının genellikle hoş olmayan bir gerçeği olarak görünmektedir. Sebebi her ne olursa olsun genellikle bir yıllık süre zarfında çalışanların örgütten ayrılma sıklığı işgören devir oranı ile hesaplanmaktadır. Örgütlerin işgören devir oranını takip etmeleri ve kontrol altında tutmaları önem arz etmektedir. Burada örgütün gayesi, ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların işe alınması ve yetiştirilmesinin yüksek giderlerinden korunmak ve beşeri sermaye giderlerini kontrol altında tutmaktır (Barutçugil, 2004: 474).

Örgütlerin istihdam ettiği eğitilmiş ve nitelikli çalışanların örgütten ayrılma kararı vermesi, örgüte karşı olumsuz duygular taşıması veya çalıştığı örgütü küçük görmesi ciddi yıkıcı etkileri olabilen sonuçlar doğurabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336). Bir çalışanın işten ayrılmasının örgüte yükleyeceği maliyetlerden bazıları şunlardır: (Şenatalar, 1978: 109; Sanderson, 2003: 46; Bingöl, 2006: 517).

- Yeni çalışan bulma, seçme ve yerleştirme sürecinde ortaya çıkan maliyetler
- Yeni çalışana yapılacak hizmet içi eğitim giderleri
- Yeni çalışanın acemilik döneminde aldığı ücrete göre daha az iş yapmasından kaynaklanan maliyet artışı
- Yeni çalışanın işe alışma sürecinde neden olduğu hata, hasar veya kazaların maliyeti
- Yeni çalışanın işe alınması ve eski çalışanın işten ayrılması sürecinde oluşabilecek üretim kaybının maliyeti
- Yeni çalışanın kullanacağı araç ve gereçleri yeni öğrenmesi nedeniyle belirli bir dönem tam kapasite kullanmamasının üretimde doğurabileceği kaybin maliyeti
- İşten ayrılacak çalışanın birimindeki işleri sekteye uğratan zararlı davranışlarının maliyeti

- İşten ayrılanların çok olması durumunda yapılacak işlerde aksaklık yaşanmaması için ödenen fazla çalışma ücretlerinin artmasından veya siparişlerin zamanında teslim edilmemesinden kaynaklanan maliyet

İşten ayrılma hem çalışanlar hemde örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmekte ve maliyetli olabilmektedir. İşten ayrılmalar sonucunda çalışanlar da bazı kazanımlarını kaybedebilmektedir. Bu kayıpların belli başlıları; örgütteki kıdemini kaybetme, işyeri değişikliği nedeniyle kıdem tazminatı alamaması, iki iş arasındaki ücret farkından kaynaklanan gelir kaybı, yeni işine alışma sürecinde ücret geliri kaybı, yeni iş ortamında kaza yapma ve kaza geçirme ihtimalinin artması, ödül ve işsizlik sigortası gibi avantajlardan mahrum kalması, yeni işine ve iş ortamına alışma güçlüğü olarak sıralanabilir (Şimşek vd., 2005: 319).

Öte yandan işten ayrılan çalışanın müşteri ilişkileri kapasitesini, ürün ya da hizmet bilgisini ve kurumsal tecrübeyi beraberinde götürmesi örgüt açısından ciddi kayıplara yol açabilmektedir. Dahası, nitelikli insanların kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rekabet halindeki örgütlerde işe başlaması ve kalan çalışanların stres düzeyinin artması ve morallerinin azalması da örgütün zarara uğramasına neden olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 465-474).

Benzer şekilde işten ayrılma niyeti, Abbasi ve Hollman (2000: 333) tarafından da gerek kamuda gerekse özel sektörde üretkenliğin azalmasına ve moral düşüklüğüne yol açan en önemli nedenler arasında görülmektedir.

Mobley'in (1982: 113) ifade ettiği işten ayrılmanın; örgüt, örgütten ayrılan çalışan ve örgütte kalan çalışan açısından doğurabileceği muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıda tablo 2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 1**  
**İşten Ayrılmanın Muhtemel Sonuçları**

<b>Muhtemel Olumsuz Sonuçlar</b>		
<b>Örgüt</b>	<b>Örgütten Ayrılan Çalışan</b>	<b>Örgütte Kalan Çalışan</b>
Maliyetler (Çalışan seçme ve işe alma, eğitime ve yetiştirme vb. )	Kıdem kaybı	Sosyal ve iletişim yapılarının bozulması
İkame (Değiştirme) maliyeti	Örgüt imkânlarının kaybı	İşlevsel değeri olan iş arkadaşlarının kaybı
Sürecin durması maliyeti	Aile ve sosyal destek sistemlerinin kesilmesi	İş doyumunun azalması
Sosyal ve iletişim yapısında bozulma	Daha iyi bir iş beklentisi sonrası yaşanabilecek hayal kırıklığı	Yeni çalışan arama sürecinde iş yükünün artması
Yeni çalışan bulunup eğitilmesi sürecinde yaşanan verim kaybı	Mevcut giderleri karşılamada yaşanabilecek zorluklar	Bağlılığın azalması
Performansı yüksek çalışanların kaybı	İş değiştirme kaynaklı stres yaşama	Birlik ve beraberliğin azalması
Kalan çalışanlarda iş doyumunun azalması	Eşin kariyer planının bozulması	
Ayrılmamış işten ayrılma kontrol stratejilerini tetikleme	Kariyerinde gerileme	
Ayrılanların örgüte yönelik yaptığı olumsuz tanıtımlar		

Tablo 2 devamı >>

Muhtemel Olumlu Sonuçlar		
Örgüt	Örgütten Ayrılan Çalışan	Örgütte Kalan Çalışan
Performansı düşük çalışanlardan kurtulma	Kazancın artması	Kariyer ve yer değiştirme fırsatlarının artması
Boşalan kadroları doldurma ile yeni bilgi/teknolojilerinin gelmesi	Kariyerinde ilerleme	Yeni iş arkadaşları sayesinde farklı fikirlerin biraraya gelmesi ve etkileşimi
Politika ve uygulamalara yönelik değişiklikleri teşvik etmesi	Çalışanın daha iyi bir örgüt uyumu yakalama imkânı	İş doyumunun artması
Kariyer ve yer değiştirme fırsatlarının artması	Yeni ortamdaki oluşan yenilenme dürtüsü	Birlik ve beraberliğin artması
Yapısal esnekliğin artması	İş dışı değerlerin elde edilmesi	Bağlılığın artması
Kalan çalışanlarda iş doyumunun artması	Öz yeterlik algılarının gelişmesi	
Kalan çalışanların geri çekilme davranışında azalma	Kendini geliştirme	
Maliyetleri düşürme fırsatı sunması		

**Kaynak:** Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*. 7. 1, s.113.

#### 2.4.Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

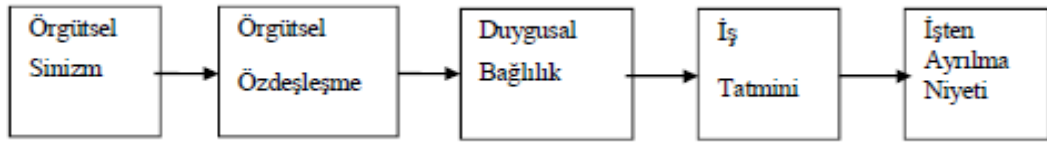
Günümüz örgütlerini kaygılandıran yıkıcı iş davranışları arasında örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti bulunmaktadır (Çağ, 2011: 137). Örgütler vasıflı çalışanlara ihtiyaç



duymakta ve bu çalışanları örgütte tutma kaygısı yaşarken, çalışanlar da iyi çalışma koşullarına sahip örgütlerde çalışmayı arzu etmektedirler (Polat ve Meydan, 2010:146).

Örgütsel sinizmin sebepleri arasında gösterilen örgütsel haberleşme sorunu, ücret azlığı, yükselme imkanlarının yetersizliği, yoğun stresli çalışma ortamı, karşılanmayan beklentiler, katılım olmayan yönetim anlayışı, kötü çalışma koşulları, yoğun çalışma süresinin varlığı vb. etmenler neticesinde işgörenler tarafından gayret göstermeme, devamsızlık yapma ve kuruluşa gösterdikleri sadakatte azalışla birlikte işten ayrılma niyeti göstermekle sonuçlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1996:1405; Cartwright ve Holmes, 2006:201).

Bedeian (2007), işten ayrılma niyetine yol açabilecek örgütsel etmenlere çıkış yolu aramanın önemine dikkat çekmektedir. Bu etmenler arasında işgörenin içinde bulunduğu kuruluşa karşı zararlı ve yıkıcı tutumlar içine girmesi de bulunabilmektedir. Yaptığı deneye dayalı çalışmayla Bedeian (2007), sinizmin işgörenlerde geliştirdiği zararlı ve yıkıcı tutumlar neticesinde işi bırakmaya sebebiyet vereceğini açığa çıkarmıştır. Bedeian'ın (2007) geliştirmiş olduğu örgütsel sinizm-işten ayrılma aşamalarına ait diyagram Şekil 8 ile kısaca anlatılmaktadır.



**Şekil 3:** Örgütsel Sinizm-İşten Ayrılma Süreci

**Kaynak:** Bedeian, G. A. (2007) “Even if the Tower Is “Ivory,” It Isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism” Academy of Management Learning & Education, c. 6, s. 1, s. 12.

## 2.5. Örgütsel Sinizme İlişkin Alanyazında Yapılan Çalışmalar

Türkiye’ de ise sinizm kavramını ele alan çalışmalar yenidir ve oldukça yetersizdir. Erdost vd. (2007), yoğun emek gerektiren bir işletmede genel sinizm ve örgütsel sinizm ölçeklerini sınavarak alanyazına tanıtmışlardır. Alanyazında örgütsel sinizmi incelemek için çalışanların kendi işletmelerini değerlendirmelerine yönelik tutum ölçeği ve var olmayan bir işletmeyi değerlendirecek senaryolar şeklinde iki çeşit araştırma tekniği

kullanılmıştır. Araştırmada destekleme birimlerinde istihdam edilenlerin imal birimine ve yöneticilik vasfı bulunmayanların da idarecilere kıyasla daha sinik oldukları görülmüştür. Buradan hareketle kişilerin konum ve saygın olma durumuyla açıklanmıştır. Araştırmada iki yıllık lisans bitirenlerin lisans bitirenlere göre daha sinik oldukları görülmüştür.

Kutunis ve Çetinel (2009) çalışmalarında, işgörenlerin örgütsel adalete yönelik algılarının örgütsel sinizm algıları üzerinde etkili bir etmen olup olmadığı incelenmiştir. Bir devlet üniversitesindeki akademisyenlerle yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda, araştırma görevlilerinin başka kadrolardaki akademisyenlere göre daha şiddetli bir biçimde olumsuz duygular yaşadıkları ve sinik tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırmada sinik davranışlar gösteren akademisyenlerin genel olarak örgütsel adalet konusunda olumsuz algıları olduğu saptanmıştır.

Torun ve Çetin (2015), X ve Y kuşaklarına mensup akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmada sinizm düzeylerinin ve örgütsel unsurların farklılık arzettiği ve sinik tutum, duygu ve düşüncelerin de kuşaklara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Yastıoğlu vd. (2017), akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm düzeyinin Y kuşağına mensup akademisyenlerde, X kuşağına mensup akademisyenlere göre yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Lobnikar ve Pagon (2004) yaptıkları araştırmada bayan işgörenlerin örgütsel sinizm algılarının bay işgörene kıyasla daha güçlü yaşadıklarını ve benzer statüde uzun süreli mesleki tecrübesi olanların, daha kısa süreli mesleki tecrübesi olanlara göre daha fazla sinik tutum gösterdiklerini saptamışlardır. Lobnikar ve Pagon (2004) polisler üzerine yaptığı araştırmada bu durumu kadınların kendilerini mağdur hissetmeleri ve örgüte karşı duyulan güvensizlik ile ifade etmiştir.

Erbil (2013) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada sinik düşünce ve tutumlara sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde buldukları saptanmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından kadın çalışanların örgüte karşı erkeklere oranla daha çok olumsuz tutum gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenini uzun çalışma saatleri vb. çetin koşullara erkeklere kıyasla ayak uydurmakta zorlanmaları olarak ifade etmiştir. Medeni durum değişkeni bakımından evli çalışanların bekarlara oranla daha çok olumsuz tutum gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Evli işgörenlerin bekâr işgörene göre işdışı

sorumluluklarının daha fazla olması veya bekârların çalışma yaşamındaki meselelere olumlu yaklaşması ile açıklanabilir.

Mirvis ve Kanter (1991) tarafından Amerika’da yapılan sinizm çalışmasında çalışanların %48’inin sinizm yaşadığı ve erkeklerin kadınlara oranla daha sinik oldukları ortaya konulmuştur.

Güzeller ve Kalağan (2010) tarafından Antalya ilinde çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin demografiyle ilgili değişkenler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri ve öğrenim durumu arasında kuvvetli bir bağlantı ortaya konulmuştur. Çalışma bulguları ışığında, mesleki kıdemleri azalmakta olan öğretmenlerde örgütsel sinizm seviyelerinin arttığı görülmektedir.

Diktaş (2018) tarafından yapılmış çalışmada örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli bir bağlantı bulunurken, örgütsel sinizm ve alt boyutlarının öğrenim durumu, cinsiyet vb. açısından anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından otel personelinin genel sinizm ve örgütsel sinizm seviyeleri ve demografiyle ilgili ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda, personelin örgütsel sinizm seviyesi ve öğrenim durumu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ve öğrenim durumu arttıkça örgütsel sinizm seviyelerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Savaş’ın 2016 yılında İstanbul’da bulunan otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel sinizmin iş değiştirme fikri üzerindeki etkileri ile bunların demografik değişkenler açısından ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel sinizm ve iş değiştirme fikri arasında pozitif yönde anlamlı bir bağlantı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal alt boyutlar ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunurken, örgütsel sinizmin boyutlarının otelcilikte mesleki tecrübe ve mevcut iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Balay, Kaya ve Cülha’nın 2013 yılında Şanlıurfa’da görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı “örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi” adlı çalışmada, örgütsel sinizm ile iş kıdemi arasında farklılık tespit edilmiştir.

Tayfun ve çatır tarafından 2014 yılında hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin ve bunun çalışanların demografileri ile arasında değişiklik bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırma neticesinde hemşirelerdeki örgütsel sinizm seviyesi orta derecede bulunurken, bilişsel ve duygusal boyut ile öğrenim durumu içinde, davranışsal boyut ile meslekteki hizmet süresi içinde ve bilişsel boyut ile çalışma süresi içinde istatistiki bir değişiklik bulunmuştur.

Yalçın (2017) tarafından araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bunların demografiyle ilgili özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma neticesinde, araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir bağlantı bulunduğu görülmüştür.

Efiliti vd. (2008) tarafından yapılmış Akdeniz Üniversitesi'nde istihdam edilen yönetici sekreterlerinin katıldığı çalışma neticesinde yönetici sekreterlerindeki örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda düşük düzeyde ve duygusal ile bilişsel boyutlarda ise yüksek düzeyde siniklik yaşadığı görülmüştür.

## BÖLÜM 3: YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

İstanbul'daki A grubu seyahat acentaları çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel sinizm algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin hangi düzeyde yaşandığını saptamak ve bazı demografiyle ilgili değişkenlere göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaç edinen bu araştırma, genel tarama modeline ait olan ilişkisel tarama modeliyle tasarlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen veriler nicel araştırma teknikleri aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'daki A grubu seyahat acentaları çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini ise İstanbul'daki A grubu seyahat acentası çalışanı 356 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların hepsi mavi yakalı çalışan grubundandır. İstanbul'daki A grubu seyahat acentalarının tümü örnekleme dahil edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmadaki veri toplama araçları; demografik bilgilerin elde edildiği kişisel bilgi formu ile çalışanların örgütsel sinizm algılarının ölçümü için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş ve Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ve Singh vd. (1996) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinden alınan ve sorulan (başka bir işletmede ve başka bir sektörde iş arayışına dair) iki soru ile ölçülmüştür.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile çalışanlardan kuşak türü, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, gelirin beklentileri karşılayabilme durumu, sektördeki mesleki tecrübe, firmadaki iş tecrübesi, iş yerindeki pozisyonu gibi demografik değişkenlerine ait bilgiler toplanmıştır.

### 3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Alanyazın incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ölçümü için Brandes (1997) tarafından 14 sorudan oluşan ölçek geliştirilmiş ve daha sonra Brandes vd. tarafından 1999 yılında gözden geçirilerek davranışsal boyutta bulunan bir soru çıkarılarak 13 soruya düşürülen “Örgütsel Sinizm Ölçeği”nin kullanıldığı görülmektedir. Ülkemizde “Örgütsel Sinizm Ölçeği”nin Brandes’in (1997) geliştirdiği 14 soruluk formu kullanılarak Türkçeye uyarlama çalışmaları ilk olarak Erdost vd. (2007) aracılığıyla yapılmıştır. Aynı zamanda Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen 13 soruluk form, ülkemizde Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ardından Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından 13 soruluk form, yeniden geçerlilik ve güvenirliliği yapılarak uyarlanmıştır. Araştırmamızda Brandes vd.’nin (1999) geliştirdiği ve Kalağan’ın (2009) yaptığı “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada kullanılan 13 soruluk örgütsel sinizm ölçeğinden faydalanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır ve bilişsel boyutta 5 soru, duyuşsal boyutta 4 soru ve davranışsal boyutta 4 soru yer almaktadır. Bu araştırmada, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan bilişsel boyut için 4 soru ve davranışsal boyut için 4 soru kullanılarak boyut ayırımına gidilmeksizin bir bütün olarak örgütsel sinizm düzeyi değerlendirilmiştir.

Brandes vd. (1999) tarafından bilişsel boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.63 ile 0.81; davranışsal boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.54 ile 0.80 ve duyuşsal boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.75 ile 0.80 aralığında hesaplandığı görülmüştür. Bunun yanında boyutların Cronbach alfa güvenirlik değerleri; bilişsel boyut değeri 0.86, davranışsal boyut değeri 0.78 ve duyuşsal boyut değeri 0.80 şeklinde hesaplanmıştır.

Kalağan (2009) çalışmasında bilişsel boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.76 ile 0.82; duyuşsal boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.74 ile 0.89 ve davranışsal boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.67 ile 0.90 aralığında olduğunu tespit etmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 78.67 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach alfa güvenirlik değeri, maddelerin geneline göre

0.93; bilişsel boyuta göre 0.91, duyuşsal boyuta göre 0.95 ve davranışsal boyuta göre 0.87 olarak ölçülmüştür.

Karacaoğlu ve İnce (2012) çalışmasında bilişsel boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.70 ile 0.82; duyuşsal boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.77 ile 0.88 ve davranışsal boyutta bulunan maddelere ait faktör yük değerleri 0.52 ile 0.87 aralığında bulunduğunu tespit etmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 73.77 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach alfa güvenirlilik değeri, ölçeğin tamamına göre 0.91 olarak, bilişsel boyuta göre 0.87, duyuşsal boyuta göre 0.94 ve davranışsal boyuta göre 0.82 olarak bulunmuştur.

5'li likert yapıda olan ölçek, "1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum 5= Tamamen katılıyorum" şeklinde puanlandırılmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğine göre araştırmaya katılan işğörenlerin örgütsel sinizm puanları 13 ile 65 aralığında değişmekte ve ölçekte bulunan sorulardan alınan puanlar çoğaldıkça işğörenlerin güçlü siniklik sergilediği sonucu çıkarılmaktadır. Ölçekte tersten puanlanan madde yer almamaktadır. Buna göre örgütsel sinizm ölçeğinde kullanılan alt boyutlar ve ifadeler şu şekildedir:

Bilişsel boyutta "çalıştığım işletmenin söylediğinin başka, uyguladığının başka olduğuna inanıyorum", "çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır", "çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım", "çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum", ve "çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir" ifadeleri yer almaktadır.

Davranışsal boyut ise "işletme dışındaki arkadaşlarıma, örgütte olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum", "çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum", "diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm", ve "çalıştığım işletme gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşarız" ifadelerini içermektedir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma, İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarının çalışma kurallarına uygun olarak gerekli yasal izinler alındıktan sonra çalışanlara gönüllülük esasına göre veri toplama araçları uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde yargısal (tesadüfi olmayan örnekleme) tekniklerden kolayda örnekleme veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yüz yüze anket tekniği uygulanmış, çalışanların hiçbir etki altında kalmadan cevap vermeleri ve araştırma verilerinin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilerek anketi doldurmaları istenmiştir. Toplamda 442 anket uygulanmakla birlikte doldurma hataları nedeniyle 86 anket dışarıda bırakılarak analizler 356 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçlarının cevaplama süresi ortalama 15–20 dakikadır.

### **3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen veriler SPSS 25.0 programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Örgütsel Sinizm ve iş değiştirme fikri ölçek ortalama puanlarının dağılımı Kolmogorov Simirnov testi ile normal olup olmadığı incelenmiş ve bu değişkenlerin dağılımı normal çıkmıştır ( $p > 0,05$ ). Bundan dolayı, parametrik testler yoluyla veriler analiz edilmiştir.

Verileri değerlendirirken çalışanların demografik özelliklerinin betimlenmesi amacıyla kuşak türü, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, gelirin beklentileri karşılayabilme durumu, sektördeki tecrübe, mevcut iş tecrübesi, pozisyon gibi bağımsız değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Çalışanların demografik özellikleri açısından örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında istatistiki farklar oluşup oluşmadığını incelemek için ilişkisiz örneklemler t testi ve tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Tek faktörlü varyans analizi ile gruplar arası anlamlı bir değişiklik bulduktan sonra hangi grup ortalamasının diğerlerinden farklılık gösterdiği post-hoc testlerinden Tukey HSD kullanılarak karşılaştırılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamada pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının (r) ilişki şiddeti yorumlanırken



genellikle işaretine bakılmaz. Tüm analizler, %95 güven aralığı içerisinde %5 ( $p<0.05$ ) önem seviyesinde gerçekleştirilmiştir.



## BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA BULGULARI

### 4.1. Betimleyici İstatistikler

**Tablo 2**  
**Seyahat Acentesi Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Kuşak Türü	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Bebek Patlaması Kuşağı	25	7,0
X Kuşağı	178	50,0
Y Kuşağı	153	43,0
Cinsiyet	n	%
Kadın	144	40,4
Erkek	212	59,6
Öğrenim Durumu	n	%
Önlisans	97	27,2
Lisans	157	44,1
Lisansüstü	102	28,7
Medeni Durum	n	%
Evli	255	71,6
Bekâr	101	28,4
Gelir	n	%
Tatmin Edici	125	35,1
Tatmin Edici Değil	231	64,9
Sektördeki Tecrübe	n	%
1 yıl ve daha az	20	5,6
2-4 Yıl	29	8,1
5 Yıl ve üzeri	307	86,2
Mevcut İş Tecrübesi	n	%
1 yıl ve daha az	112	31,5
2-4 Yıl	204	57,3
5 Yıl ve üzeri	40	11,2
Toplam	356	100,0

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan seyahat acentesi çalışanları, kuşak türü değişkenine göre % 7’si (25 kişi) bebek patlaması kuşağı, % 50’si (178 kişi) X kuşağı, % 43’ü (153 kişi) Y kuşağı içerisinde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre % 40,4’ü (144 kişi) kadın, % 59,6’sı (212 kişi) erkek olarak dağılım göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar, öğrenim durumu değişkenine göre % 27,2’si (97 kişi) önlisans, % 44,1’i (157 kişi) lisans, % 28,7’si (102 kişi) lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar, medeni durum değişkenine göre % 71,6’sı (255 kişi) evli, % 28,4’ü (212 kişi) bekâr olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar gelir miktarının beklentilerini karşılama durumu göre % 35,1’i (125 kişi) geliri tatmin edici bulurken, % 64,9’u (231 kişi) geliri tatmin edici bulmayanlardan oluşmaktadır.

Sektördeki mesleki tecrübe değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların % 5,6’sı (20 kişi) 1 yıl ve daha az, % 8,1’i (29 kişi) 2-4 yıl, % 86,2’si (307 kişi) 5 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bulunmaktadır.

Mevcut firmadaki iş tecrübesi değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların % 31,5’i (112 kişi) 1 yıl ve daha az, % 57,3’ü (204 kişi) 2-4 yıl, % 11,2’si (40 kişi) 5 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bulunmaktadır.

Pozisyon değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların % 100’ünün (356 kişi) mavi yakalı pozisyonunda olduğu görülmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Güvenirliğine ve Geçerliğine ilişkin Bulgular**

Araştırmada kullanılan ölçekler, bundan önceki çalışmalarda kullanıldığından geçerliliği sınanmış ölçeklerdir.

Güvenirlilik analizi sonucunda örgütsel sinizim ölçeğine ait güvenirlilik değeri 0,972 ve iş değiştirme fikri ölçeğine ait güvenirlilik değeri 0,767 olarak bulunmuştur. Alanyazında

0,81< $\alpha$ <1 ölçek güvenilirliği yüksek seviyede, 0,61< $\alpha$ <0,80 ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyede olarak kabul görmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2013:278). Örgütsel sinizm ölçeğininin korelasyon değerleri 0,88 ile 0,91 arasında bulunmaktadır. Buna göre ölçek soruları birbiri ile tutarlı olup, ölçeklerimiz güvenilir ölçeklerdir.

#### 4.3. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

**Tablo 3**  
**Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi**  
**Sonuçları**

Değişken	Örgütsel sinizm	Aynı sektörde iş değiştirme fikri	Farklı sektörde iş değiştirme fikri	Toplam iş değiştirme Fikri
Örgütsel sinizm	1	,610**	,813**	,795**
Aynı sektörde iş değiştirme fikri		1	,627**	,889**
Farklı sektörde iş değiştirme fikri			1	,914**
Toplam iş değiştirme fikri				1

Genel olarak çalışanların örgütsel sinizm algıları ile aynı sektörde ve farklı sektörde iş değiştirme fikirleri arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu ölçekler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki elde edilmiştir ( $p<0,01$ ). Buna göre örgütsel sinizm ile toplam iş değiştirme fikri arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki ( $r=0,795$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel sinizm ile aynı sektörde iş değiştirme fikri arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyli anlamlı ilişki ( $r=0,610$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel sinizm ile farklı sektörde iş değiştirme fikri arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=0,813$ ;  $p<0,01$ ) bulunmuştur. Bulgu örgütsel sinizm düzeyi arttıkça hem aynı sektörde hemde farklı sektörde iş değiştirme fikrinin de arttığı, aynı sektörde iş değiştirme düzeyi arttıkça farklı sektörde iş değiştirme düzeyinin de arttığı anlamına gelmektedir.

#### 4.4. Gruplar Arası Karşılaştırmalar

##### 4.4.1. Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değiştirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 4**  
**Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değiştirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Ölçek	Kuşak Türü	N	X	SS	sd	F	p
Örgütsel sinizm	Bebek Patlaması Kuşağı	25	3,52	1,09			
	X Kuşağı	178	2,97	1,27	2; 353	10,407	,000
	Y Kuşağı	153	3,56	1,16			
	Toplam	356	3,27	1,24			
İş değiştirme fikri	Bebek Patlaması Kuşağı	25	2,26	0,84			
	X Kuşağı	178	2,82	1,18	2; 353	11,997	,000
	Y Kuşağı	153	3,28	1,15			
	Toplam	356	2,98	1,18			

p<.05

Kuşaklara göre örgütsel sinizm ve iş değiştirme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı tek faktörlü varyans analiziyle bakılmış ve ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kuşaklara göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{2;353}=10,407$ ;  $p<0,01$ ). Kuşaklara göre iş değiştirme fikri ortalamaları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F_{2;353}=11,997$ ;  $p<0,01$ ). Hangi ortalamaların diğerlerinden farklı olup olmadığı post-hoc testlerinden Tukey HSD ile karşılaştırılmıştır. Buna göre Bebek patlaması ( $3,52\pm 1,09$ ) ve Y kuşağı ( $3,56\pm 1,16$ ) örgütsel sinizm ortalaması, X kuşağı ( $2,97\pm 1,27$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Kuşaklara göre iş değiştirme fikri ölçeği ise Y kuşağı ( $3,28\pm 1,15$ ) ortalaması, Bebek patlaması ( $2,26\pm 0,84$ ) ve X kuşağı ( $2,82\pm 1,18$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).

#### 4.4.2. Cinsiyet Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 5**  
**Cinsiyet Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	sd	t	p
Örgütsel sinizm	Kadın	144	3,52	1,09	354	3,281	,001
	Erkek	212	3,09	1,31			
	Toplam	356	3,27	1,24			
İş değiştirme fikri	Kadın	144	3,18	1,08	354	2,687	,008
	Erkek	212	2,84	1,23			
	Toplam	356	2,98	1,18			

p<.05

Cinsiyete bakımından örgütsel sinizm ve iş değiştirme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı ilişkisiz örneklem t testiyle bakılmış ve ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Cinsiyete göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t_{354}=3,281$ ;  $p<0,01$ ). Cinsiyete göre iş değiştirme fikri ortalamaları da istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t_{354}=2,287$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre kadınların ( $3,52\pm 1,09$ ) örgütsel sinizm ortalaması, erkeklerin ( $3,09\pm 1,31$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Cinsiyete göre iş değiştirme fikri ölçeğinde ise kadınların ( $3,18\pm 1,08$ ) ortalaması, erkeklerin ( $2,84\pm 1,23$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).

#### 4.4.3. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 6**  
**Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Ölçek	Öğrenim Durumu	N	X	SS	sd	F	p
Örgütsel sinizm	Önlisans	97	3,14	1,24			
	Lisans	157	3,31	1,22	2; 353	,674	,511
	Lisansüstü	102	3,32	1,29			
	Toplam	356	3,27	1,24			
İş değişirme fikri	Önlisans	97	3,00	1,24			
	Lisans	157	2,80	1,09	2; 353	4,342	,014
	Lisansüstü	102	3,24	1,22			
	Toplam	356	2,98	1,18			

p<.05

Öğrenim durumuna göre örgütsel sinizm ve iş değişirme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı tek faktörlü varyans analiziyle bakılmış ve örgütsel sinizm ortalamaları arasında anlamlı fark yok iken iş değişirme fikri ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğrenim durumuna göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F_{2;353}=,674$ ;  $p>0,05$ ). Öğrenim durumuna göre iş değişirme fikri ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{2;353}=4,342$ ;  $p<0,05$ ). Hangi ortalamanın diğerlerinden farklı olup olmadığı post-hoc testlerinden Tukey HSD ile karşılaştırılmıştır. Öğrenim durumuna göre iş değişirme fikri ölçeğinde ise lisansüstü ( $3,24\pm 1,22$ ) ortalaması, lisans ( $2,80\pm 1,09$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Diğer ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.

#### 4.4.4. Medeni Durum Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 7**  
**Medeni Durum Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Medeni Durum	N	X	SS	sd	t	p
Örgütsel sinizm	Evli	255	3,65	1,03	354	10,509	,000
	Bekâr	101	2,30	1,23			
	Toplam	356	3,27	1,09			
İş değiştirme fikri	Evli	255	3,22	1,05	354	6,249	,000
	Bekâr	101	2,39	1,28			
	Toplam	356	2,98	1,12			

p<.05

Medeni duruma göre örgütsel sinizm ve iş değiştirme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı ilişkisiz örneklem t testiyle bakılmış ve ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Medeni duruma göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t_{354}=10,509$ ;  $p<0,01$ ). Medeni duruma göre iş değiştirme fikri ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t_{354}=6,249$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre evli olanların ( $3,65\pm 1,03$ ) örgütsel sinizm ortalaması, bekâr olanların ( $2,30\pm 1,23$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Medeni duruma göre iş değiştirme fikri ölçeğinde ise evli olanların ( $3,22\pm 1,05$ ) ortalaması, bekâr olanların ( $2,39\pm 1,28$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).



#### 4.4.5. Gelir Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 8**  
**Gelir Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Gelir tatmini	N	X	SS	sd	t	p
Örgütsel sinizm	Tatmin Edici	125	1,61	0,25	354	-94,100	,000
	Tatmin Edici Değil	231	4,16	0,24			
	Toplam		356	3,18	0,24		
İş değiştirme fikri	Tatmin Edici	125	1,70	0,48	354	-25,042	,000
	Tatmin Edici Değil	231	3,68	0,81			
	Toplam		356	2,98	0,70		

p<.05

Gelirin beklentileri karşılayabilme durumuna göre örgütsel sinizm ve iş değiştirme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı ilişkisiz örneklem t testiyle bakılmış ve ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Gelirin beklentileri karşılayabilme durumuna göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t_{354}=-94,100$ ;  $p<0,01$ ). Gelirin beklentileri karşılayabilme durumuna göre iş değiştirme fikri ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t_{354}=-25,042$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre gelirin beklentileri karşılayabilme durumunu tatmin edici olarak bulmayanların ( $4,16\pm0,24$ ) örgütsel sinizm ortalaması, gelirin beklentileri karşılayabilme durumunu tatmin edici bulanların ( $1,61\pm0,25$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Gelirin beklentileri karşılayabilme durumuna göre iş değiştirme fikri ölçeğinde ise gelirin beklentileri karşılayabilme durumunu tatmin edici olarak bulmayanların ( $368\pm0,81$ ) ortalaması, gelirin beklentileri karşılayabilme durumunu tatmin edici bulanların ( $1,70\pm0,48$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ).

#### 4.4.6. Sektördeki Mesleki Tecrübesi Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 9**  
**Sektördeki Mesleki Tecrübesine Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Ölçek	Sektör Tecrübesi	N	X	SS	sd	F	p
Örgütsel sinizm	1 yıl ve daha az	20	1,46	0,17			
	2-4 Yıl	29	3,07	1,33	2; 353	26,559	,000
	5 Yıl ve üzeri	307	3,40	1,18			
	Toplam	356	3,27	1,24			
İş değişikme fikri	1 yıl ve daha az	20	1,78	0,53			
	2-4 Yıl	29	2,67	1,10	2; 353	13,619	,000
	5 Yıl ve üzeri	307	3,09	1,17			
	Toplam	356	2,98	1,18			

p<.05

Sektördeki mesleki tecrübeye göre örgütsel sinizm ve iş değişikme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı tek faktörlü varyans analiziyle bakılmış ve ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sektördeki mesleki tecrübeye göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{2;353}=26,559$ ;  $p<0,01$ ). Sektördeki mesleki tecrübeye göre iş değişikme fikri ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{2;353}=13,619$ ;  $p<0,01$ ). Hangi ortalamanın diğerlerinden farklı olup olmadığı post-hoc testlerinden Tukey HSD ile karşılaştırılmıştır. Buna göre sektörde 5 yıl ve üzeri çalışanlar ( $3,40\pm 1,19$ ) ve 2 – 4 yıl arası çalışanların ( $3,07\pm 1,33$ ) örgütsel sinizm ortalaması, 1 yıl ve daha az çalışanların ( $1,46\pm 0,17$ ) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Sektördeki mesleki tecrübeye göre iş değişikme fikri ölçeğinde ise 5 yıl ve üzeri çalışanlar ( $3,09\pm 1,17$ ) ve 2 – 4 yıl arası çalışanların ( $2,67\pm 1,10$ ) ortalaması, 1 yıl ve daha az çalışanların ( $1,78\pm 0,53$ ) ortalamasından yüksek

ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Diğer ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

#### 4.4.7. Firmadaki İş Tecrübesi Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikrine Ait Bulgular

**Tablo 10**  
**Firmadaki İş Tecrübesine Göre Örgütsel Sinizm ve İş Değişirme Fikri Puan Ortalamalarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Ölçek	Mesleki Tecrübe	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel sinizm	1 yıl ve daha az	112	3,00	1,31			
	2-4 Yıl	204	3,37	1,21	2; 353	3,923	,021
	5 Yıl ve üzeri	40	3,48	1,14			
	Toplam	356	3,27	1,24			
İş değişirme fikri	1 yıl ve daha az	112	2,85	1,21			
	2-4 Yıl	204	3,05	1,20	2; 353	1,098	,335
	5 Yıl ve üzeri	40	2,99	0,94			
	Toplam	356	2,98	1,18			

$p<.05$

Firmadaki iş tecrübesine göre örgütsel sinizm ve iş değişirme fikri ortalamaları arasında istatistiki bir farklılık bulunup bulunmadığı tek faktörlü varyans analiziyle bakılmış ve örgütsel sinizm ortalamaları arasında anlamlı fark var iken iş değişirme fikri ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Firmadaki iş tecrübesine göre örgütsel sinizm ortalamaları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{2;353}=3,923$ ;  $p<0,05$ ). Firmadaki iş tecrübesine göre iş değişirme fikri ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F_{2;353}=1,098$ ;  $p>0,05$ ). Hangi ortalamanın diğerlerinden farklı olup olmadığı post-hoc testlerinden Tukey HSD ile karşılaştırılmıştır. Firmadaki iş tecrübesine göre örgütsel sinizm ölçeğinde 5 yıl ve üzeri çalışanlar ( $3,48\pm 1,14$ ) ve 2 – 4 yıl arası çalışanların

(3,37±1,21) ortalaması, 1 yıl ve daha az çalışanların (3,00±1,31) ortalamasından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,01$ ). Diğer ortalamalar arasında istatistiki farklılaşma bulunmamaktadır.



## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile İstanbul'da bulunan ve turizm sektörü içerisinde yer alan hizmet işletmelerinden birisi olan A grubu seyahat acentası çalışanlarının örgütsel sinizm algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile bunların demografik özellikler (kuşak türü, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, gelirin beklentileri karşılayabilme durumu, sektördeki mesleki tecrübe, firmadaki iş tecrübesi, iş yerindeki pozisyonu) bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algıları kuşak türlerine göre farklılaşmaktadır. Buna göre bebek patlaması ve X kuşağının örgütsel sinizm algıları Y kuşağına oranla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bunu araştırmaya katılanların tamamının mavi yakalı personel olması ile açıklayabiliriz. Çünkü Bebek patlaması ve X kuşağı çalışanlarının beklentilerinin karşılanmadığı ve dünya görüşlerinin önyargılı ve olumsuz olduğu söylenebilir. Bulgular Torun ve Çetin (2015) ile Yastıoğlu vd. (2017) yaptığı çalışmalar ile uyumaktadır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algıları cinsiyet açısından farklılaşmaktadır. Buna göre kadınların örgütsel sinizm algıları erkeklere oranla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir deyişle, kadın çalışanlar örgütlerine karşı daha fazla örgütsel sinizm yaşarken erkek çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadır. Araştırmanın bulgusu Lobnikar ve Pagon (2004) ile Erbil (2013)'in bulgularıyla benzerlik göstermesine karşın Mirvis ve Kanter (1991) tarafından ABD'deki işgücüne yönelik yapılan çalışmada erkeklerin kadınlara kıyasla daha sinik tutumlar sergilediği ortaya konulmuştur. Güzeller ve Kalağan (2008) ve Diktaş (2018) ise örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Alanyazında benzer ve karşıt araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algıları öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır. Fakat Tokgöz ve Yılmaz (2008) ile Savaş (2016) yaptıkları araştırmalarda eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin yükseldiğini ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırmanın sonucu ile farklılık göstermektedir. Bu durum araştırma örnekleminde lise veya ortaöğretim mezunu çalışanların olmamasından kaynaklanabilir. Çünkü öğrenim

durumu yüksek kişiler benzer örgütsel sinizm algılarına sahip olabilir. Çalışmada yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel sinizm ortalamalarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algıları medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. Buna göre evli olanların örgütsel sinizm algıları bekâr olanların algılarından yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Çıkan bu sonuç Erbil (2013) çalışmasındaki bulgular ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmaların yanı sıra bazı araştırmacılar örgütsel sinizm algısı ile medeni durum arasında bir ayırım tespit edememişlerdir (Kalağan ve Güzeller, 2010; Yalçın, 2017).

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algılarının elde ettiği gelirin beklentilerini karşılayabilme durumuna göre farklılaşmaktadır. Buna göre çalışanların gelirini tatmin edici olarak bulmayanların örgütsel sinizm algıları, gelirini tatmin edici bulanlara kıyasla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu beklentiyle uyumludur. Bunun aksine gelir düzeyine ilişkin yapılan çalışmalarda yüksek gelire sahip çalışanların örgütsel sinizm algısı daha yüksek bulunmuştur (Erbil, 2013).

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algıları sektördeki mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Buna göre sektörde 5 yıl ve üzeri ile 2 – 4 yıl arası çalışanların örgütsel sinizm algıları, 1 yıl ve daha az çalışanlara kıyasla yüksektir. Alanyazında elde edilen sonuçlar, araştırmanın bu bulgusunu desteklemektedir (Lobnikar ve Pagon, 2004; Balay vd, 2013; Tayfun ve Çatır, 2014). Bu durum sektörde yeni işe başlayan çalışanın idealist ve değişime olan inancı nedeniyle çalıştığı sektöre olumlu yaklaştığı ve zamanla sektörü tanıdıkça bu inancın yerini olumsuz tutumların aldığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algıları mevcut firmadaki iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır. Buna göre mevcut firmada 5 yıl ve üzeri çalışanların ve 2 – 4 yıl arası çalışanların örgütsel sinizm algıları 1 yıl ve daha az çalışanlara oranla yüksektir. Bu bulgu, Tayfun ve Çatır (2014) tarafından yapılan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya mavi yakalı personel katılım sağlarken beyaz yakalı personel katılım sağlamamıştır. Bu nedenle araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel sinizm algılarının iş yerindeki pozisyonuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilememiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri kuşak türlerine göre farklılaşmaktadır. Buna göre Y kuşağının iş değiştirme niyetleri bebek patlaması ve X kuşağına kıyasla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri cinsiyet açısından farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda kadınların işten ayrılma niyetleri erkeklere oranla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Araştırmalarda kadınların erkeklere kıyasla işlerine daha az bağlı oldukları için işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu görüşü bu çalışma bulguları ile desteklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri öğrenim durumu bakımından farklılaşmaktadır. Buna göre lisanüstü mezunlarının işten ayrılma niyetleri lisans mezunlarına kıyasla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri medeni durumunu göre farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda evli olanların işten ayrılma niyetleri bekâr olanlardan yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri elde ettiği gelirin beklentilerini karşılayabilme durumuna göre farklılaşmaktadır. Buna göre gelirini tatmin edici bulmayanların işten ayrılma niyetleri, tatmin edici bulanlara oranla daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri sektördeki mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Buna göre sektörde 5 yıl ve üzeri ile 2 – 4 yıl arası çalışanların işten ayrılma niyetleri, 1 yıl ve daha az çalışanlara kıyasla yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların işten ayrılma niyetleri mevcut firmadaki iş tecrübesine göre farklılaşmamaktadır.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların işten ayrılma niyetleri iş yerindeki pozisyon bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı beyaz yakalı personelin araştırmaya katılım sağlamadığı için tespit edilememiştir.

Araştırma bulgularından hareketle çalışanların örgütsel sinizm algıları ve toplam işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü yüksek ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sinizm algıları ve aynı sektörde iş değiştirme fikri arasında anlamlı pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki ile örgütsel sinizm algıları ile farklı sektörde iş değiştirme fikri arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyli anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Bu bağlamda, pozitif düzeyde bulunan ilişkiler çalışanların örgütsel sinizm algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de artışın görüleceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanların sektörden memnun olmadıkları ve işgören devir hızının yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Araştırma bulguları yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Yalçın, 2017; Diktaş, 2018).

İçinde bulunduğu örgütün, politikalarının ve uygulamalarının tutarsız olduğuna inanan, örgüte ilişkin öfke, umutsuzluk, utanma hisleri barındıran, örgütü hakkında başkalarına sızlanan ve yakaladığı her fırsatta örgütü veya yönetimi aşağılayan, küçük gören ve onunla alay eden çalışanlar yalnızca kendilerinin çalışma performanslarını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün ilişki içerisinde olduğu her kesimin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Aynı zamanda sinik tutum ve düşünceleri nedeniyle işten ayrılan çalışan, istihdam edileceği yeni örgüte karşı da önyargı ile yaklaşabilmekte ve bu olumsuz durumun kısır bir döngüye girmesine neden olabilmektedir. Örgütsel sinizmi, virus gibi hızla yayılan bulaşıcı bir hastalığa benzetebiliriz. Bu nedenle örgütsel sinizmin iyi yönetilip, ortaya çıkmış/çıkabilecek olumsuz tutum ve davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınması gerekmektedir. Zira çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz düşünceler taşınması ve bu düşüncelerini zamanla olumsuz davranışa dönüştürmeleri, işten ayrılmanın bir önceki aşaması olan işten ayrılma niyetine girmelerine neden olmakta bu da işten ayrılma ile sonuçlanacaktır. Bunun yanında motivasyonu ve performansı düşen çalışan, çok sayıda müşteri ile iletişimin kurulduğu hizmet sektöründe hizmet kalitesi açısından sorun teşkil edecektir.



Araştırma sonucunda araştırmacılara, örgütlere, yöneticilere ve yönetici adaylarına şu önerilerde bulunabiliriz:

- İnsan kaynakları birimleri ya da yöneticiler tarafından çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri sürekli takip edilmelidir. Örgütsel sinizme neden olan etmenler bulunarak, bu etmenlerin ortadan kaldırılması için önleyici veya iyileştirici politikalar ve stratejiler geliştirilmelidir.
- İşten ayrılma niyetine sebebiyet veren etmenlere ilişkin hem örgütler hemde çalışanların bilgi sahibi olması önem arz etmektedir. Bu etmenlerin olası olumsuz sonuçlarına karşı insan kaynakları birimi, yönetici ya da yönetimler tarafından gerekli önlemler alınmalıdır.
- Örgütlerdeki strateji ve uygulamaların gerek daha iyi anlaşılabilmesi için gerekse çalışanların ve ast-üst ilişkilerinin sağlıklı yürütülebilmesi için etkin ve sağlam bir iletişim ağı kurularak doğru bilginin doğru kişiye doğru zamanda ulaşması sağlanmalıdır.
- Örgütlerde çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri için çalışanlar ve işle ilgili kararlar alınırken çalışanların yönetime katılımı sağlanmalıdır.
- Uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükü ve stresli çalışma koşulları gibi unsurlar dikkate alınarak çalışanların motivasyonlarını, etkinliğini ve verimini artıracakları stratejiler geliştirilerek buna uygun iş ortamları oluşturulmalıdır.
- Psikolojik sözleşme kapsamında çalışanlara verilen taahhütler yerine getirilmeli, söylenen sözlerle yapılanlar birbiriyle tutarlı olmalı, hakkaniyetli bir yönetim sistemi kurularak örgüt ile çalışan arasında güven ortamı sağlanmalıdır.
- Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği alanyazında üç boyut olarak değerlendirilmektedir. Mevcut çalışmada ise bilişsel ve davranışsal açıdan iki boyut ele alınarak genel örgütsel sinizm düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçümün farklı araştırmalarda da denenmesi önerilmektedir. Çünkü çeşitli sektörlerde ve bölgelerde farklı sonuçlar elde edilmesi alanyazına katkı sağlayabilir.

- Ülkemizde yapılan örgütsel sinizmle ilgili çalışmaların çoğunda nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Gelecek araştırmalar için araştırmacılara örgütsel sinizm ile ilgili niteliksel çalışmalar yapması önerilmektedir. Çünkü çalışanlar anketi doldururken olumsuz düşünce ve davranışlarını ankete yansıtmayabilirler.
- Bu araştırmaya katılanların tamamı mavi yakalı çalışanlardır. Bu nedenle bir başka araştırmada, beyaz yakalı çalışanların da ankete katılımının sağlandığı daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
- Araştırma kapsamı İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentaları ile sınırlı tutulmuş. Sonraki araştırmalarda Türkiye'nin farklı bölgesinde aynı acenta ya da farklı acenta grupları üzerine araştırma yürütülmesi alanyazına katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269–292.
- Ağaoğulları M. A. (1989). *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*. Ankara: V Yayınları.
- Ajzen, I. (2001). *Nature and Operation of Attitudes. Annual review of psychology* (Vol. 52).
- Akbulut, M. T. (2008). *Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Albrecht, J. (2002). Against the Interpretation of Architecture. *Journal of Architectural Education*, 55(3), 194–196.
- Alıca, E. (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–469.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. Çantay Yayınevi, İstanbul.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- 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*. US: Lippincott Williams & Wilkins.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- 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
- Bedeian, A. G. (2007). Even If the Tower Is “Ivory,” It Isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education, 6*(1), 9–32.
- Beğenirbaş, M., & Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal, 5*(2), 109-127.
- Bibby, R. W. (2001). *Canada’s Teens: Today, Yesterday, and Tomorrow*.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Birdir, K. (2000). “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Eylül – Aralık: 142-148.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. J. Wiley.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. University of Cincinnati.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, *Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster). New York: JAI Press. 233-266.
- Breukelen, W. van, van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the “Traditional” Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*(7), 893–914.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management, 47*, 667–686.
- 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.
- Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and Pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology, 38*, 414–418.

- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, A. D. & Telman, N. (2013). *Endüstri / Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* (Dissertation), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ü, N. (2010). *Hemşirelerin İşyeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları ile İş Doyumları ve İşten Ayrılma Eğilimleri*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Esasları Programı, Doktora Tezi, Ankara.
- Eaton, A. J., (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology, York University, Toronto, 3-21.
- Efilti, S., Gönen, Y. Ö. ve Öztürk, F. Ü. (2008). Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesinde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 279-290.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul. Avcıol Basım Yayın.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, 514-524.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286–1300.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürpınar, G. (2006). *An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güzel, B. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations. The psychology of interpersonal relations*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Heijden, J. A. V, van Engen, M. L., & Paauwe, J. (2009). Expatriate career support: predicting expatriate turnover and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 831–845.

- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel sinizm. Memduhoğlu, H. B. ve K. Yılmaz, (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde (s. 383-397). Ankara: Pegem Akademi.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior & Human Performance*. Netherlands: Elsevier Science.
- Hom, P., Caranikas-Walker, F., Prussia, G., & Griffeth, R. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890–909.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427–450.
- <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9648/seyahat-acentasi.html> (30.06.2019)
- İnceoğlu, M. (2004). Tutum Algı İletişim, Kesit Tanıtım Ltd. Şti., Ankara.
- James, M. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations : An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. *Electronic Theses, Treatises and Dissertations*, 3639.
- 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, SpecIssue), 627–647.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2017), “Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş”, 20. Basım. Evrim Yayınevi, s.133.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83–97.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The new American Malaise. *Business and Society Review* 91 (77):57-61.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans : living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (2002). Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 109–125.
- Kızılgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (15), ss. 61-77.
- Korunka, C., Hoonakker, L. T. P. ve Carayon, P. (2005). *Towards a Universal Turnover Model for the IT Work Force – A Replication Study*. Faculty of Psychology, University of Vienna, Austria , ss. 1-6.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(4), 409–423.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354–358.
- Kutunis R. Ö. & Çetinel E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 693-699.
- Lambert, E. G. (2006). I Want to Leave : A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57–83.
- Latham, G., & C Pinder, C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. *Annual review of psychology* (Vol. 56).
- Lobnikar, B. & Pagon, M. (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice), (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek), The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia, 103-111.
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). *Adopting and questioning strategy: exploring the roles of cynicism and dissent*.
- Maravelas, A. (2005). *How to reduce workplace conflict and stress: How leaders and their employees can protect their sanity and productivity from tension and turf wars*. Franklin Lakes, N.J: Career Press.



- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Menişa, Ö. (2006). *Perceived Employment Discrimination And Its Relation Intention to Turnover*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30(1): 45-68.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111–116.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Naus, A. J. A. M. . (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization. *Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University*, (2007), 13.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Man*, 1, 49–54.
- Örücü, E. ve Özaşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özgener, ř., Öğüt, A. ve Kaplan M. (2008). *İşgören-işveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*, (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. İlke Yayınevi: Ankara.

- Pelit, N., ve Pelit, E., (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm* (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Peterson, Wallace C. (1994). *Silent depression: the fate of the American dream* (1st ed). W.W. Norton, New York.
- Pitre, L. (2004). *Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Naval Postgraduate School, Dissertation of Master of Science in Leadership and Human Resource Development, California.
- Polat, M., & Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- 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. (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change*. Ohio University, Ohio University.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(1), 48–59.
- Reyhanoğlu, M. (2007). Dürüst Bir İnsan Arıyorum, İskenderun: *Ekonomik Rapor Dergisi*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management*. Boston: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sanderson, P. A. (2003). *The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps*. (Doctor of Philosophy), Regent University.
- Savaş, A. (2016). *Örgütsel Sinizmin İş Değiştirme Fikri Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Scott, K. A. and Zweig D. (2008). Dispositional Predictors of Organizational Cynicism. *Proceedings of The Annual Conference of The Administrative Sciences Association of Canada Finance Division*, 29(3), 95-113.
- Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 5-32.
- Shell, D. F., Colvin, C., & Bruning, R. H. (1995). Self-efficacy, attribution, and outcome expectancy mechanisms in reading and writing achievement: Grade-level and achievement-level differences. *Journal of Educational Psychology*, 87(3), 386-398.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69-86.
- Smith, M. B. (1968). *Attitude Change International Encyclopedia of The Social Sciences*. Crowell and Mac Millan.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. & Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Yenilenmiş 5. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık & Ofset.
- Tayfun, A. & Çatır, O.(2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Thompson Richard C. & Joseph Kurt M. & Bailey Lawrence L. & Worley Jody A., Williams Clara A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *The National Technical Information Service, Final Report*. Virginia, U.S. Department of Transportation.

- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), s. 92-107.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(2), 283-305
- Torun, Y. & Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon, 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, (21-24 Şubat), İzmir.
- Üngüren, E., Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)*, 1(1): 37-47.
- Vance, R.J., Brooks, S.M. ve Tesluk, Paul E. (1997). *Organizational Cynicism. Cynical Cultures and Organizational Change*. Workingpaper, Pennsylvania State University, University Park.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An initial study. *Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.

- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.
- Weisberg, J. (1994). “Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.1, 4-14.
- Wrightsmann L.S. (1974). *Assumptions about human nature: A social-psychological approach*. Brooks/Cole Pub. Co, California.
- Wrightsmann, L. (1992). *Assumptions about Human Nature: Implications for Researchers and Practitioners*. Thousand Oaks, California.
- Yalçın, U. (2017). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yangil F.,Baş M., A. S. (1997). Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi* *Optimum*, 99–112.
- Yastioğlu, S., Barutçu, E., & Taş, M. A. (2017). Demografik değişkenlerin farklı kuşak ayrımlarında örgütsel sinizme etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 219–236.

## EKLER

### Örgütsel Sinizmin İş Değişirme Fikri Üzerindeki Etkileri: Seyahat Acentaları Çalışanları Üzerine İstanbul İli'nde Bir Araştırma

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

<b>BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER</b>	
1	Doğum Tarihiniz ( <input type="checkbox"/> ) 1945-1964 ( <input type="checkbox"/> ) 1965-1977 ( <input type="checkbox"/> ) 1978-1994 ( <input type="checkbox"/> ) 1994-2003
2	Cinsiyetiniz? ( <input type="checkbox"/> ) Kadın ( <input type="checkbox"/> ) Erkek
3	Öğrenim durumunuz? ( <input type="checkbox"/> ) Lise veya ortaöğretim ( <input type="checkbox"/> ) Önlisans ( <input type="checkbox"/> ) Lisans ( <input type="checkbox"/> ) Lisansüstü
4	Medeni durumunuz? ( <input type="checkbox"/> ) Evli ( <input type="checkbox"/> ) Bekar
5	İşletmenizden elde ettiğiniz gelir miktarını beklentilerinizi karşılayabilme durumu açısından yorumlayınız? ( <input type="checkbox"/> ) Tatmin edici ( <input type="checkbox"/> ) Tatmin edici değil
6	Bu sektördeki mesleki tecrübeniz? ( <input type="checkbox"/> ) 1 yıl veya daha az ( <input type="checkbox"/> ) 2-4 Yıl ( <input type="checkbox"/> ) 5 Yıl ve üzeri
7	Mevcut firmanızdaki iş tecrübeniz? ( <input type="checkbox"/> ) 1 yıl veya daha az ( <input type="checkbox"/> ) 2-4 Yıl ( <input type="checkbox"/> ) 5 Yıl ve üzeri
8	İş yerindeki pozisyonunuz? ( <input type="checkbox"/> ) Mavi yakalı ( <input type="checkbox"/> ) Beyaz yakalı

<b>BÖLÜM B : ÖRGÜTSEL SİNİZM</b>						
<b>1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Çalıştığım işletmenin söylediğinin başka, uyguladığının başka olduğuna inanıyorum.					
<b>2</b>	Çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır					
<b>3</b>	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım					
<b>4</b>	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
<b>5</b>	İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum					
<b>6</b>	Çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.					
<b>7</b>	Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
<b>8</b>	Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşarız					

<b>BÖLÜM C: İŞ DEĞİŞTİRME FİKRİ</b>						
<b>1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Büyük olasılıkla kendime başka bir işletmede yeni bir iş arayacağım.					
<b>2</b>	Büyük olasılıkla farklı bir sektörde yeni bir iş arayacağım					

## ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Çorum ili Osmancık ilçesinde dünyaya geldi. İlköğretim ve Liseyi Osmancık ilçesinde bitirdi. 2010 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden mezun oldu. Mezun olduktan bir yıl sonra Maliye Bakanlığının açmış olduğu Mali Hizmetler Uzman Yardımcılığı sınavını kazanarak Eyüpsultan Belediyesi Mali Hizmetler Müdürlüğünde çalışma hayatına başladı ve halen aynı kurumda Mali Hizmetler Uzmanı olarak çalışmaya devam etmektedir. Evli ve bir kız çocuk babasıdır.

İletişim: e-yegen@hotmail.com