

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

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yılmaz YILMAZ

**Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. K. Ozan ÖZER

EKİM – 2016

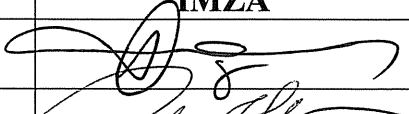
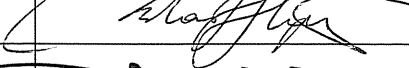
TC
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yılmaz YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı: Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı: Psikoloji

"Bu tez 31/10/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. K. İsmail ÖZK	Bararlı	
Yrd. Doç. Dr. Selma HİÇMİ	Bararlı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ELSÜN	Bararlı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu 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.

Yılmaz YILMAZ

30/10/2016



ÖNSÖZ

Bu çalışma örgütsel davranış alanında yaygın bir şekilde çalışılmamış bir konuda gelecekteki çalışmalara yol gösterir nitelik taşınması adına önemlidir. Çalışmada, literatür taranarak, İstanbul'da bulunan otellerde çalışanların örgütsel sinizminin iş değıştirme üzerindeki etkileri ve İstanbul otelcilik sektörüne yönelik örgütsel sinizm araştırması amaçlanmıştır.

Çalışmanın her basamağında bilgi ve önerisini esirgemeyen, hoşgörü ve özveriyle her zaman yanımda olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER'e ve yine çalışmama vermiş olduğu desteklerden dolayı Arş. Gör. M. Fatih ŞENGÜLLENDİ' ye çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca verdiğim her kararın arkasında duran ve daima maddi ve manevi gücünü, sabrını hissettiğim aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Yılmaz YILMAZ

30/10/2016

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SİNİZM	4
1.1. Örgütsel Sinizm Kavramı, Türleri ve Etkileri.....	4
1.1.1. Sinizm Kavramı	4
1.2. Örgütsel Sinizm.....	5
1.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımı.....	5
1.2.2. Örgütsel Sinizm Kuramları	6
1.2.2.1. Beklenti kuramı	8
1.2.2.2. Atfetme kuramı.....	8
1.2.2.3 Tutum kuramı	9
1.2.2.4 Sosyal değişim kuramı.....	10
1.2.2.5 Duygusal olaylar kuramı	11
1.2.2.6. Sosyal güdülenme kuramı	11
1.3. Örgütsel Sinizm Türleri.....	12
1.3.1. Kişilik Sinizmi	12
1.3.2. Toplumsal Sinizm	13
1.3.3. İşgören Sinizmi	14
1.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	14
1.4. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler.....	15
1.4.1. Yaş	15
1.4.2. Cinsiyet	16
1.4.3. Eğitim Durumu	16
1.4.4. Medeni Durum	16
1.4.5. Hizmet Süresi.....	17
1.4.6. Hiyerarşi.....	17
1.5. Örgütsel Sinizmin Önemi.....	17
1.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	19

1.7. Örgütsel Sinizmin Boyutları	20
1.7.1. Bilişsel Boyut.....	20
1.7.2. Duyuşsal Boyut.....	20
1.7.3. Davranışsal Boyut.....	21
1.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	21
1.8.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	21
1.8.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	21
1.9. Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	21
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	23
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı, Önemi Ve Türleri.....	23
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	31
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	33
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi.....	33
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi	34
2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri	34
2.3.1. Duygusal Bağlılık	35
2.3.2. Devamlılık Bağlılığı.....	36
2.3.3. Normatif Bağlılık	37
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	39
2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	40
2.4.1.1. Yaş	40
2.4.1.2. Cinsiyet.....	41
2.4.1.3. Medeni Durum.....	42
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi.....	43
2.4.1.5. Hizmet Süresi	43
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	44
2.4.2.1. İşin Yapısı.....	44
2.4.2.2. Denetim	45
2.4.2.3. Ücret	45
2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları	47
2.4.2.5. Örgütün Özellikleri.....	47

2.4.2.6. Örgütün Büyüklüğü	48
2.4.2.7. Örgütsel Strateji ve Politikalar	48
2.4.2.8. Örgüt Kültürü	49
2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	51
2.4.3.1. Yeni İş Olanakları.....	51
2.4.3.2. Profesyonellik.....	52
2.4.3.3. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu	53
2.4.3.4. Sektörün Durumu	53
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	53
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı.....	54
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	54
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme	55
2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres	56
2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	57
2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı	57
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:	
OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI	59
3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	59
3.2. Araştırmanın Amacı	59
3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Kısıtlılıkları	59
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	60
3.5. Veri Toplama ve Yöntem Aracı.....	60
3.6. Verilerin Analizi.....	61
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	101
ÖZGEÇMİŞ.....	109

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler.....	30
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	40
Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Ait Demografik Bilgiler	61
Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Ait Demografik Bilgiler	61
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Demografik Bilgiler	61
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Demografik Bilgiler.....	62
Tablo 7: Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Ait Demografik Bilgiler.....	62
Tablo 8: Katılımcıların Otelcilik Sektöründeki Mevcut Tecrübelerine Ait Demografik Bilgiler	62
Tablo 9: Katılımcıların Mevcut İş yerindeki Tecrübelerine Ait Demografik Bilgiler ...	62
Tablo 10: Katılımcıların Çalışılan Departmana Ait Demografik Bilgiler.....	63
Tablo 11: Katılımcıların Otelin Yıldız Sayısına Ait Demografik Bilgileri.....	63
Tablo 12: Otelin Sahiplik Durumuna Ait Demografik Bilgileri	63
Tablo 13: Otelin Zincire Bağlı Olma Durumuna ait Demografik Bilgiler.....	64
Tablo 14: Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 15: KMO ve Bartlett Testi (Sinizm Ölçeği).....	64
Tablo 16: Verilerin Faktör Analizi.....	65
Tablo 17: Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)a.....	65
Tablo 18: KMO ve Bartlett Testi (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)	66
Tablo 19: KMO ve Bartlett Testi	66
Tablo 20: İlk Özdeğerler	67
Tablo 21: Faktör Yüklerine Ait Bilgiler.....	67
Tablo 22: Tanımlayıcı İstatistik Veriler	68
Tablo 23: Yaşa Ait Tanımlayıcı İstatistikler	69
Tablo 24: Cinsiyete Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	69
Tablo 25: Öğrenim Durumuna At Tanımlayıcı İstatistik	70
Tablo 26: Medeni Duruma Ait Tanımlayıcı İstatistik	70
Tablo 27: Gelir Durumuna Ait Tanımlayıcı Veriler	71
Tablo 28: Otelcilikteki Mesleki Tecrübeye/ Mevcut Tecrübeye Ait Tanımlayıcı Veriler	71
Tablo 29: Çalışılan Bölüme Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler	72

Tablo 30: Firma Yıldızına ve Sahibine Göre Tanımlayıcı Veriler.....	72
Tablo 31: Firmanın Zincir Durumuna Göre Tanımlayıcı Veriler	73
Tablo 32: Kolerasyon Analizi	73
Tablo 33: Varyansların Homojenliği Testi	75
Tablo 34: Yaş Grupları için Anova Testi	76
Tablo 35: Cinsiyet Grupları için Anova Testi	77
Tablo 36: Bağımsız Örnekler Testi	78
Tablo 37: Varyansların Homojenliği Testi	79
Tablo 38: Öğrenim Durumu için Anova Testi	80
Tablo 39: Medeni Durum için Anova Testi	81
Tablo 40: Bağımsız Örnekler Testi	82
Tablo 41: Varyansların Homojenliği Testi	83
Tablo 42: Gelir Durumu için Anova Testi	84
Tablo 43: Varyansların Homojenliği Testi	85
Tablo 44: Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübeyi Gösteren Anova Testi.....	85
Tablo 45: Varyansların Homojenliği Testi	86
Tablo 46: Mevcut İş Tecrübelerini Gösteren Anova Testi	86
Tablo 47: Varyansların Homojenliği Testi (Çalışılan Bölüm İçin).....	87
Tablo 48: Çalışılan Bölüm için Anova Testi.....	88
Tablo 49: Firmanın Yıldız Sayısına Ait T Testi.....	89
Tablo 50: Bağımsız Örnekler Testi	90
Tablo 51: Varyansların Homojenliği Testi (Firma Sahibi İçin).....	91
Tablo 52: Firma Sahibi için Anova Testi	91
Tablo 53: Varyansların Homojenliği Testi (Zincir Durumu İçin).....	92
Tablo 54: Otellerin Zincir Durumu İçin Anova Testi	93

Tezin Başlığı: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması	
Tezin Yazarı: Yılmaz YILMAZ	Danışman: Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER
Kabul Tarihi: 30 Ekim 2016	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 108 (tez)
Anabilimdalı: Psikoloji	Bilimdalı: Psikoloji
<p>Gelişimin ve değişime olan bağlılığın sonucu olarak, günümüzdeki kurumların başlıca ihtiyaçlarından birisi de istendik düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmasıdır. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin çalıştıkları kurumlara karşılık izlemekte oldukları yaklaşımların – tutumların birleşimi olarak değerlendirilebilmektedir. Pozitif yöndeki örgütsel bağlılık kurumların etkinliğini ve başarısını daha iyi hale getirirken, negatif yöndeki bağlılık ise çeşitli zararlara yol açabilmektedir. Bu durumu gerek çalışanlar gerekse kurumlar açısından detaylı bir şekilde ele almak mümkündür. Takdir edilmelidir ki, pozitif veya negatif yöndeki örgütsel bağlılığın mikro ve makro düzeyde bireyler, kurumlar ve ekonomik – kamusal düzen açısından birçok dönüşü olacaktır. Negatif yöndeki tutumların muhtemel yıkıcı sonuçları nedeniyle bu tutumların ortadan kaldırılması yönünde çalışmalar da gerçekleştirilmiştir. Bu noktada örgütsel sinizm kavramı da söz konusu çalışmaların bir neticesi olarak, çalışanların çalıştıkları kuruma örgüte karşı savunma amaçlı işe koştukları negatif tutum olarak tanımlanmıştır. Açıklamalar bağlamında bu tez çalışmasının amacı, örgütsel sinizmin nedenlerini tespit ederek, buna karşı çeşitli stratejiler tasarlamak ve geliştirmektir. Bu amaçla çalışmada, 345 çalışana örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm unsurları arasında değerlendirilen çeşitli unsurlar kapsamında bir anket çalışması uygulanmıştır. Bu noktada sinizm ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanmış, böylelikle ilgili unsurlar değerlendirmiştir. Değerlendirme sonuçları söz konusu unsurların örgütsel sinizm üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, örgütsel Sinizm, çalışan, örgüt, kurum	

Nisantasi University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Organizational Cynicism On Organizational Commitment: Hospitality Industry Survey of Istanbul	
Author: Yılmaz YILMAZ	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Kazım Ozan ÖZER
Date: 30 October 2016	Nu. of Pages: vii (pre.) + 108 (main body)
Department: Psychology	Subfield: Psychology
<p>As a result of development and change, one of essential needs of the establishments nowadays is having employees providing desired organizational commitment.</p> <p>Organizational commitment can be evaluated as the combination of employees' approaches – attitudes to their establishments. Positive organizational commitment makes effectiveness and success of the establishments better while negative commitments may cause several disadvantages. It is possible to analyze this situation in detail from the perspective of both employees and establishments. It should be appreciated that positive or negative organizational commitment will cause many returns in micro and macro levels for individuals, establishments and economical – public order. Because of possible destructive results of negative attitudes, there have been many studies for eliminating such attitudes. At this point, organizational cynism, which is negative attitude by employees shown against the establishment as a defensive approach, has taken part in the literature.</p> <p>In the context of the explanations, objective of this thesis study is to determine reasons of organizational cynism and design – develop several strategies against that. For this purpose, a survey study evaluating some elements related to organizational commitment and organizational cynism has been applied to 345 employees. At this point, factor analysis has been applied to cynism and organizational commitment scales, the related elements have been evaluated in this way. The obtained evaluation results have shown that the related elements are effective on the organizational cynism.</p>	
Keywords: Organizational commitment, organizational cynism, employee, organization, establishment	

GİRİŞ

Örgütler için değişim ve gelişmenin ortak bir gayesi vardır; daha iyiye ulaşmak. Kalkınmakta olan ülkelerin hızlı gelişimi, günümüzde ekonomik büyüme yanında, hızlı gelişimi sağlayan yeni değişimlere örgütleri yöneltmekte ve zorunlu kılmaktadır. Bu gelişimi sağlamanın en önemli yollarından biri de örgüt çalışanlarının birbirlerine olan güvenin tam olmasıdır. Örgütlerin devamlılığının sağlanması örgütün iş gücü devir oranının düşük olmasıyla ilgilidir. Bu nedenle de örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın temin edilmesi gerekir.

Günümüz şartlarında örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri için en önemli hususların başında çalışanlar gelmektedir. Çalışanlardan örgüt ile alakalı olarak örgütün yaşamış olduğu sorunlara dair çözüm yolları bulması beklenmektedir. Fakat örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini beyan etmekten çekindikleri için örgütün büyüme endeksi düşük olur.

Güvenin hissedildiği örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir, çalışanlar çıkarlarının korunduğunun bilir ve örgütsel bağlılık düzeyleri artar. Çalışanların kariyerlerine pozitif etkisi, örgüt için istikrarı engelleyecek olumsuz durumların bertaraf edilmesi ve başarının devamlılığı, çalışanların örgütsel bağlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Yani örgütsel bağlılık çalışanın örgütteki ilişkilerinin güvene dayalı olmasıyla doğru orantıdadır. Örgütte kendini güvende hissetmeyen çalışanlarda sinik bir tutum baş gösterir ve bu da çalışanın örgüte olan bağlılığına ve iş tutumuna direkt olarak etki eder.

Bu çalışmada örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde sinizm kavramı ele alınarak, örgütsel sinizmin ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, türlerinin ne olduğu ve nelerden etkilendiğinin üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramının ne olduğu ve örgütler için neden gerekli olduğu üzerinde durulurken aynı zamanda bu bağlılığın nelerden etkilendiğine de yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise sinizmin örgütsel bağlılık üzerinde etkisini gösteren bir araştırma ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama

araçları ve bulgulara yer verilerek araştırma sonuç kısmında değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu hizmet sektörünün temel taşlarından biri olan otelcilik sektörünün örgütsel bağlılığının ve sektördeki örgütlerdeki sinizmin etkilerinin araştırılmasıdır. İstanbul’ da ki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan iş görenlerin sinik durumları derinlemesine incelenerek, örgüt bağlılığı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Örgütsel sinizm ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişki alinyazında birçok kez araştırma konusu olmuş ve öneminin üzerinde durulmuş konulardan biridir. Bu çalışma otelcilik sektöründe sinizm- örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya çıkarmak için uygulanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki, değişik kademe ve departmanlarda çalışan iş görenlerin örgüte yönelik sinik tutumlarının olup olmadığını ortaya çıkarmak ve var ise bunun örgüt bağlılığını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra çalışanların bu durum karşısında örgüte olan bağlılıklarının nasıl etkilendiği üç boyutla ele alınmıştır. Bunlar; Bilişsel Boyut Duyuşsal Boyut Davranışsal Boyuttur.

Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Kısıtlılıkları

Araştırma otelcilik sektöründe çalışanların sinik tutumlarının belirlenmesine yöneliktir ve bu bağlamda örgütsel bağlılık ile ilişki durumunu ele almaktadır. Bu araştırma İstanbul ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın en büyük kısıtı olarak zaman ve maddi koşullar öne sunulabilir. Bu kısıtlar göz önüne alındığında; İstanbul’un destinasyon olarak turizmin en önemli yerlerinden biri olması incelenecek otel sayısının çok olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle araştırma sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde; yapılan araştırmanın amacı, önemi, katkıları, yöntemi ve araştırma bulgularının analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Genel itibariyle otel işletmeleri, emek işgücünün daha baskın olduğu örgütlerdir ve bu örgütlerde işgörenlerin örgütlerine ilişkin geliştirdikleri ve çalışanlar arasında yaygınlık gösteren örgütsel sinizm tutumları ile örgüt tarafından göz ardı psikolojik sözleşmenin ve çalışanların algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi çok önemlidir. Bu düşünceden hareketle çalışmada, genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramları ele alınmış ve kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan çalışmada otel çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm algısı arasındaki ilişki araştırılmış ve bazı demografik özelliklere göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul'da ki 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Otellerin çalışma prosedürlerine uygun olarak, gerekli izinler alınmış ve çalışmanın evrenini oluşturan 136 adet 4 ve 5 yıldızlı otelin; 65 tanesine 500 adet anket gönderilmiştir. Toplamda 354 çalışanla anket usulü görüşme yapılarak çalışma sonuçlandırılmıştır.

Veri Toplama ve Yöntem Aracı

Çalışma temelde üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden iki tanesi literatür taramaya ve ilgili değişkenlere yönelik hipotezler için altyapı oluşturmaya yöneliktir. Üçüncü bölümde ise literatürden elde edilen bilgilerin uygulamadaki yansımaları incelenmek istenmiştir. Araştırmanın nicel bir yapısının olması ve araştırma sorusu olarak tanımlanan “otel işletmelerinde çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlarının örgüt bağlılığını etkiler mi?” ifadesi düşünüldüğünde veri toplamada anket tekniği en uygun olandır.

Araştırmada Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup olduğunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (OneWay) Anova testi kullanılmıştır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SİNİZM

1.1. Örgütsel Sinizm Kavramı, Türleri ve Etkileri

Bu bölümde ilk olarak örgütsel sinizm kavramının tanımı, tarihsel sürecine değinilecektir. Daha sonra ise örgütsel sinizm kavramının türleri konuları üzerine yazılmış olan bilimsel literatürden faydalanılarak kavramın işgörenlere ve örgüte etkileri üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramı soyut bir kavramdır ve gündelik yaşamda fazla kullanılmayan bir terimdir. Orijini felsefeye dayanmaktadır ve aynı zamanda sosyoloji, psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi farklı bilim dallarından yararlanmaktadır.

Bu bölümde, sinizm kavramı, tarihçesi ve örgütsel sinizm kavramları tanımlanacak ve buna ek olarak örgütsel sinizmin nedenleri, sinizm türleri ve boyutları açıklanacaktır. Son olarak örgütsel sinizmin önemi ve sonuçları ele alınacaktır.

Sinizm, eski Yunan'da dünya işlerini bir kenara bırakıp ve fazilet sahibi olmak yolu olarak tanımlanmaktadır. Fakat günümüzde, sinizm kavramı, cesur ve açık sözlü olmak anlamlarına da karşılık gelmektedir (İnce ve Turan, 2011:104-105).

İnsanların yalnızca şahsi çıkarlarına önemsedğine ve kendilerinden başka diğer bireylerin çıkarıcı olduğuna inanan bireyler için kullanılan kavrama "sinik" ve bu kavramı açıklayan düşünceye ise "sinizm" denilmektedir (James, 2005:1).

Bireylerin yüzleştikleri durumlarda olumsuz tutum sergilemeleri ve kavramsal bünyeli olmaları, sinizm kavramını ile açıklanmaktadır. Sinik insanların sadece kendi çıkarlarını önemsedikleri ve kendi amaçları için başkalarını kullandıkları ifade edilir. Buna bağlı olarak bireyin böyle davranışını kavramlaştırmak için de "sinizm" terimi kullanılmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285)

Amerikan Mirası Sözlüğü' ne göre, modern bir sinikte, genel olarak bireylerin bakış açıları negatif ve güdülerinin de bencillik olduğuna dair tanımlamalar bulunmaktadır. Friedrich Nietzsche "Böyle Buyurdu Zerdüş" kitabında üstün insanı incelemektedir. "İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum."

sözyle insanların çıkarları adına geriye kalan her şeyi bir araç olarak gördüklerini ifade etmiştir (Barnes, 2010: 10).

Sinik kişiler, insanların çıkarlarının en temel faktör olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle genelde insanları sevmezler; çünkü onların çıkarıcı olduğuna inanırlar. Sinik kişilere bireyler açısından insanlar sadık değil, samimiyetsizdirler ve başkalarında güven duygusu inşa etmezler. Bu durumla ilişkili olarak da günümüzde, eleştiren, zor beğenen ve kusur peşinde olarak ifade edilmektedir. Sinizm örgütte bir kere ortaya çıktıktan sonra, bütün örgütü etkileyecek şekilde, işgörenler, yöneticiler ve müşterileri içine almaktadır. Bir örgütte, bireylerin örgüte güvenemedikleri ve örgütün kandırıcı ve dürüstlükten uzak olduğuna inanmaları durumunda, o örgütte sinizm seviyesinin arttığını söylemek mümkündür. (Andersson, 1996:1395).

1.2. Örgütsel Sinizm

1.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımı

Dean ve diğerleri tarafından tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizm, işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı savunma amaçlı kullandıkları negatif tutumu yansıtmaktadır. Bu tutum üç boyuttan oluşmaktadır (Dean vd., 1998):

- a. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç,
- b. Örgüte karşı negatif duygu,
- c. Bu inanç ve tutumlarla uyumlu olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirici davranış gösterme eğilimi.

Sinizmin temel düşüncesi, örgütün doğruluk, dürüstlük, adil davranış kurallarına uymadığı yönündeki inançtır (Naus v.d., 2007:707). İnanç, duygu ve davranış boyutları Dean ve diğerleri tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Dean vd., 1998:345):

İnançlar: Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Sinik bireyler, örgütlerde adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksik olduğuna ve bu yüzden kendilerine ihanet edildiğine inanırlar. Bu tür prensiplerin örgüt menfaatlerine feda edildiğini ve bu tür vicdansız uygulamaların örgütün normu haline geldiğine inanırlar. Sinik kişilerin sıklıkla inandığı şey, her türlü davranışın altında saklı isteklerin olduğudur. Bu yüzden samimiyetten ziyade aldatmayla karşılaşacaklarına ve

örgütsel kararlarda herkes için en iyisi yerine yönetim için en iyisinin uygulanacağına inanırlar (Dean vd., 1998:345-346). Bu boyutta, başkalarının bir davranış veya karar için gizli ve açık niyetlerine karşı oluşan inançsızlık hakimdir (Stanley v.d., 2002:436).

Duygu: Davranışlar duyguların etkisiyle oluşur. Sinizm, inanıldığı gibi hissedilebilir de. Bir varlığa karşı ortaya konulan duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, örgüt hakkındaki hislere kapılmadan yapılan eleştiriler değildir. O, içinde güçlü duygusal tepkileri de barındırır. Örneğin; sinik kişiler, kendi örgütlerine karşı küçük görme veya kızgınlık hissedebilirler. Örgütlerini düşündüklerinde üzüntü, tiksinti hatta utanma bile hissedebilirler.

Davranış: Örgütsel sinizmin son boyutudur. Olumsuz ve küçük düşürücü davranışlara yönelme eğilimidir. Sinik kişiler, belirli davranışlar gösterme eğilimindedirler. En belirgin sinik davranış, örgüte karşı yapılan güçlü eleştirilerdir. Bu değişik türlerde olabilir. En açık şekilde gösterileni, örgütün adaletten, dürüstlükten yoksun olduğuna dair yapılan açık eleştirilerdir. İşgörenler, sinik davranışlarını örgütlerine yönelik alaycı espriler yaparak da gösterebilirler. Örgütle ilgili bir olay anlatırken bile örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu vurgulamaya çalışırlar.

Sinik kişiler, örgütün gelecek eylemleri hakkında da kötümser düşüncelere sahiptirler. Örneğin, örgütün o ana kadar sürdürdüğü kalite standardının maliyetli olmaya başladığı anda terk edileceğini savunurlar.

1.2.2. Örgütsel Sinizm Kuramları

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre kurumsal/toplumsal sinizm, toplumun giderilemeyen isteleri sonucunda oluşmaktadır. İnsanların hayata karşı sinik bakış açılarının, toplumsal ve politik çevrelerde değişen tutumlardan kaynaklanmaktadır. Sanayileşmenin erken aşamaları ve modern örgütlerin başarısız hedefleri sürecinde işgörenleri kullanmayı içeren sinizm kavramı, işyeri ortamını geliştirmek için de kullanılmıştır. Bu çerçevede topluma, kendine, örgütlere ya da diğerlerine karşı hayal kırıklığına uğramak olarak belirtilmiştir (Dean vd., 1998:344).

Kurumsal/Toplumsal sinizm, bir toplumda yaşayan bireylerin kendi devlet yöneticilerine ve kamu kuruluşlarına güvenmedikleri durumlarda kendini gösteren örgütsel sinizmin farklı bir çeşidi olarak açıklanabilir. Yapılmış başka bir tanım ise

toplumsal sinizmi, birey ile toplum arasında yapılan toplumsal sözleşmeyi tanımama sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak görülebilir.

Toplumsal sinik kişileri toplumdan farklı kılan özellik, yüzleştikleri problemlerden dolayı sorumlu gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara küsmeleridir. Gelecekle ilgili umutsuzlukları, kısa vadeli çıkarlarını ön plana çıkarmalarına ve işleri ile ilgili her göreve ve fırsata “Benim çıkarım nedir?” şeklinde bir tutum içerisinde yaklaşmalarına neden olur. Bu tutumları sonucunda işlerine karşı daha düşük düzeyde bir bağlılık duymaktadırlar ve sıkıntı verici bir durum ile karşılaşmaktadırlar (Kanter ve Mirvis, 1989:271-272).

Kanter ve Mirvis (1989) tarafından bir problem vakasında aynı objeye karşı farklı tutumlar sergilenemediği gözlemlenmiş; insanların olumlu ve olumsuz tutumlara aynı anda sahip olabileceği belirtilmiştir. Bir kişinin patronuna karşı sinik bir tutum sergileyebileceği ama aynı zamanda onun liderlik yeteneklerine de hayran olabileceği söylenmiştir, bu durumun ise akılla uyuşmayan nitelikleri görmezden gelerek belirli bir şeye karşı tutumları gruplayabildiği belirtilmiştir.

Kurumsal/Toplumsal sinizmin etkisi net değildir. Bazı durumlarda işgörenleri örgüte daha fazla bağlı hale getirebilir. Bunu sağlayan faktör ise topluma ve kurumlara karşı sinik tutumlar içinde olan bireylerde çalışmakta olduğu kurumlara karşı daha evvelden ortaya çıkmış bir önyargının varlığıdır. Bu önyargı beklenti miktarını minimize etmektedir. Toplum tarafından yüzleştirildiği hayal kırıklıkları bireyleri genelleme yapmaya sevk etmekte ve kendi içinde de hayal kırıklıkları yaşayacağını düşündürmektedir. Bu yüzden örgütte meydana gelebilecek ufacık olumlu olaylar dahi çalışan motivasyonunu artırmaya ve çalışanların örgüte karşı umutlu ve olumlu bir tutum sergilemesini sağlamaktadır. (Kalağan, 2009:56).

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal sinizm, temelde, işgörenlerin örgütlerinde daha mutlu ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek seviyelerde olmasını temin etmektedir. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin, işyerindeki durumuna ilişkin beklentileri daha da gerçekçi olmaktadır. Öncelikli olarak, aşırı derecede beklentileri olmadığı için, iş yaşamında stresin neden olduğu hayal kırıklığı daha az ızdıraba neden olmaktadır. Örgütlerde

şüphecilik yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayan bireylere zarar vermektedir (Abraham, 2000:287)

1.2.2.1. Beklenti kuramı

Victor H. Vroom tarafından kavramsallaştırılan beklenti teorisi bireylerin; beklenti, araç ve değerlikten oluşan üç unsurun çarpımsal fonksiyonu sonucu motive olduğunu ileri sürmektedir Lyman Porter ve Edward Lawyer ise beklenti kuramını geliştirerek daha kapsamlı bir hale getirmişlerdir. Beklenti teorisi insan davranışlarının açıklanması ve değerlendirilmesinde genel bir çatı olarak kullanılmıştır. Sinizm araştırmalarında kullanılan modeller örgüt içindeki sonuçlara ilişkin beklentilerin bir sonucu olarak bireysel tutumları değerlendirmektedir (James, 2005:11).

Beklenti Kuramı; bireyin motivasyonunu, yüksek performansla sonuçlanan işgören davranışlarının ödüllendirilebileceği durumdaki işgören beklentisi üzerine kurulmuştur. Sinizmi örgütsel değişim bağlamında inceleyen bilim insanları, sinik tutumların kısmen örgütün gelecekteki faaliyetlerine ilişkin olumsuz beklentilerin bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler. Kişisel yarara ilişkin olumsuz işgören beklentileri ve olumlu örgütsel çıktılar sinizmin temel nedenleri olarak görülmektedir (James, 2005:11).

1.2.2.2. Atfetme kuramı

Atfetme teorisi, bir olay hakkındaki atfetmelere belirli duygu ve davranışlar açısından neyin sebep olduğu ile ilgilenir. Teori bireye yönelik bir sosyal motivasyon teorisidir ve bir grup yöneticiye veya örgütün tümüne yönelik atfetmeleri inceler. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin kavramlaştırılmasını Weiner'in toplumsal davranış atfetme teorisi (attributiontheory of socialconduct) bağlamında ele almıştır. Yazarlar, örgütsel sinizmi bir örgütteki olumsuz olay veya olayları atfetme analiziyle ilişkilendirmişlerdir (Eaton, 2000: 15-18).

Atfetme Kuramı, belirli bir davranışa yüklenen algıdan yola çıkarak bireyler hakkında yapılan değerlendirmeleri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Atfetme, temelde diğer bireylerin ya da bireyin kendi davranışlarının sebeplerini nasıl açıkladıklarına göndermede bulunmaktır (Luthans vd., 2008: 103). Reichers vd.'nin (1997) bir şirkette çalışanlarla yaptıkları mülakatlarda değişimdeki başarısızlığı yönetimin yeteneksizliğine ve çabasının olmayışına yönelik çalışanları suçlama eğilimleri yönündeki bulgular, bu

teorik analizin kanıtı olarak durmaktadır. Olumsuz olayların örgüte bağlanması algısındaki atfetmeler bireylerin örgütü suçlaması sonucunu doğurmaktadır. Bireysel özelliklerden dolayı meydana gelen davranışlar bireysel özelliğe dayalı süreçleri, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yüklenme süreçlerini ortaya meydana getirmektedir. (Eaton, 2000: 18-19).

1.2.2.3 Tutum kuramı

Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal temelleri vardır. Dean vd. (1998) örgütsel sinizm tanımında bu boyutlar üzerinden konuya açıklık getirmektedir (James, 2005: 13). Değerlendirme, tutumların en önemli tarafını oluşturmaktadır; tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir. Tutumlar, belirli bir objeye ilişkin belirli düzeydeki lehte veya aleyhteki değerlendirme tarzı tepkileri içerir. Bu tepkiler; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olabilir. Değerlendirmeye ilişkin verilen tepkilerden ilki bilişsel tepkilerdir ki bunlar inançlar (mitler) olarak da bilinir. Bir objeye ilişkin inançlar aşırı derecede olumlu, etkisiz ve aşırı derecede olumsuz olabilir. Değerlendirmeye yönelik verilen tepki türlerinden ikincisi etkiye ilişkin deneyimlerdir. Verilen tepkilerden üçüncüsü ise davranışsal tepkilerdir (Brandes, 1997: 24-26).

Andersson ve Bateman tarafından yapılan sinizm tanımında sinizm kavramı, bir kurum, sosyal yapı, grup, ideoloji ve kişiye güvenmeme ve olumsuz duygulara bağlı olarak oluşan genel veya özel tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Bazı durumlarda, sinizm insan doğasında olan temel bir düşünceyi yani başkalarına güvenmeme ve onların içtenliğine inanmamaya yönelik genel tutumlara ilişkin yansımalar olarak görülmektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Tutum, dokuz temel duygu etrafında tanımlanmaktadır: Çıkar-heyecan, zevk-neşe, hayret-korku, acı-ızdırıp, kızgınlık-hiddet, iğrenme-tiksinme, aşağılama-küçümseme, korku-terör, utandırma-rezil etme. Örgütsel sinik kişilerin bu duygulardan bazılarını tecrübe etmeleri olasıdır. Örneğin bu kişiler örgütlerine karşı sinirli ve küçümseyici bir ruh hali içinde olabilirler. Öyle ki örgütlerini düşündüklerinde iğrenme, endişe ve hatta utanç bile duyabilmektedirler. Dolayısıyla sinik kişiler örgütleriyle ilgili sadece belli bir inanca sahip olmayıp yukarıdaki dokuz ruh haline ilişkin deneyimlere de sahip olabilmektedirler. Örgütsel sinizmin son boyutu davranışlardır. Sinik kişilerin tutumlara

dayalı en bariz davranışları örgütü eleştirmektir. Bu, örgütte dürüstlük ve içtenlik eksikliği bulunduğunu açıkça ifade edecek biçimde olabilmektedir. Yine sinik tutumları açığa vuracak şekilde iğneleyici şakalar şeklinde de davranışlara yansiyabilmektedir (Brandes, 1997: 31-32).

1.2.2.4 Sosyal değişim kuramı

Örgütsel sinizmin nedenlerine bakarken bir diğer teori de sosyal bilişsel teoridir. Sosyal bilişsel teori bireylerin çevrelerini nasıl yorumladıkları, anladıkları ile ilgilidir. Belirli örgütsel olayların sinizme etkilerinin tanımlanmasından ziyade çalışanların olayları nasıl yorumladıklarının araştırılması ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri yorumlanmaya çalışılır (Eaton, 2000: 12). Durumsal yaklaşımda birey olgular karşısında edilgen pozisyondayken sosyal bilişsel yaklaşımda etken pozisyondaydır. Sosyal bilişsel teorisi sosyal motivasyon teorisine atıfta bulunur. Yani bir olay incelenirken, ilk önce olayın çıkış nedenleri araştırılır ve daha sonra belirli nedensel boyutları değerlendirilir. Değerlendirmeler referans alınarak olayın sorumluları hakkında hüküm verilir ve gelecekteki benzer olaylar için beklentiler geliştirilir. Beklenti ve sorumluluklarla ilgili varılan hükümler belirli duygulara yol açar. Gelecekteki olayları tahmin etme ve nasıl hareket edileceğini belirlemek için nedensel atfetmeler yapılır. Eğer olaylar tahmin edilebilirse, kontrol edilebilir ve böylece nedensel atfetmeler amaçlara ulaşılmada önemli rol oynar. Meşrulaştırma çabasında olayların örgütün içinden veya dışından mı olduğu sorusuna yanıt aranır. Örneğin işten çıkarmalar şirketin kâr maksimizasyonu şeklinde gerekçelendirilirse içsel (örgüt içi), makro ekonomik kötü gidişattan kaynaklandığı şeklinde gerekçelendirilirse dışsal (örgüt dışı) olur. Eğer olayın içsel olduğu yönünde meşrulaştırılırsa çalışan örgütün sorumlu olduğuna karar verecek, yok eğer örneğin işten çıkarmaların zayıf ekonomik ortamdan kaynaklandığını meşrulaştırırsa örgütün daha az zalimce davrandığına karar verecektir. Örgütün sorumlu olduğuna yönelik meşrulaştırma, çalışanın örgütüne karşı tavır almasına neden olacak, bu durum çalışanın sabotajı, anti-sosyal davranışı, örgüte kızma, düşük örgütsel bağlılığa neden olacaktır. Eğer bu ve benzer olayların gelecekte de devam edeceği beklentisi oluşursa Weiner bu duruma durağanlık (stability) adını vermektedir. Bu durumda çalışan örgütüne karşı umutsuzluk içinde olacaktır (Eaton, 2000: 13-15).

1.2.2.5. Duygusal olaylar kuramı

Genel sinizm üzerinde yapılan araştırmaların aksine örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalar daha çok durumsal yaklaşımı ele almaktadır. Bu çalışmalar bir örgüte, işyerine, devlete ve hatta kuruma (aile, evlilik kurumu gibi) yönelik sinizm düşüncesidir ve diğer örgütlere karşı genelleştirilme zorunluluğu yoktur. Ayrıca bu bakış açısı sinizmin durumsal faktörlerden etkilendiğini belirtir. Tıp öğrencileri üzerine yapılan bir araştırmada öğrencilerin öğrenciyken ve daha sonra farklı sinik bakış açılarına sahip olduğu bulunmuş ve sinizmin “öğrenilebileceği” vurgulanmıştır. Bu bulgu ilk araştırma özelliğine sahip olduğundan örgütsel sinizm araştırmalarında kişilerin karakter özelliklerinden farklı olarak durumsal faktörlerin rol oynayabileceği bulgusunu göstermektedir. Yine sinizm üzerine durumsal faktörlerin etkili olabileceğine ilişkin diğer ilk bulgulardan birisi de Niederhoffer (1967) tarafından polisler üzerine yapılan araştırmadır. Bu araştırmada sinizm üzerine işyerindeki koşullar ve diğer değişkenlerin etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Eaton, 2000: 8-10).

Mirvis ve Kanter (1991) ise çalışmalarında daha çok sosyolojik yaklaşımını kullanmışlardır. Sinizm; “insanların dostane olmayan, dengesiz ve güvensiz bir dünyaya karşı başa çıkma yoludur. Çalışanlar değişen bir ekonomik çevrede işleri hakkında güvensizdirler ve işletmelerinde avantaj elde etme yollarını araştırma, yönetimde güvenlerini kaybetme ve meslektaşlarıyla rekabet etme gibi kendini koruyucu savunma mekanizmaları geliştirirler. Bu bakış açısında sinizm baş etme stratejisidir. Böylelikle kişiler kendi davranışlarını meşrulaştırmaktadırlar. Mirvis ve Kanter’e göre sinik bakış açısı üç aşamada gelişir: Olgu daha sonra kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına yol açacak gerçeği olmayan beklentilerle başlar. Bireylerin sinizm seviyelerinin geçmiş deneyimler, kişilik, o anki durumların bir 50 bileşkesi tarafından belirlendiğini iddia etseler de kişilik karakteriyle uygunluğuna yönelik kanıtlar bulunmamaktadır. Yazarlar yaş, toplumsal sınıf, ırk, cinsiyet, iş ve örgüt türü gibi belirli demografik değişkenler ile sinizm arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Eaton, 2000: 10).

1.2.2.6. Sosyal güdülenme kuramı

Sinizmle ilgili çalışmalar sosyo-psikoloji alanına kadar uzanmaktadır. Sosyal hizmet anlamında sinizm araştırmaları Stevens ve O’Neil tarafından yapılmıştır. Sinizm kanun gücü yaptırımını anlamında Niederhoffer tarafından incelenmiş, konu kriminoloji

bağlamında Farmer tarafından ele alınırken, tıp sahasında da Becker ve Gear tarafından araştırılmıştır. Sinizm tarihsel olarak istikrarlı bir kişilik özelliği olarak algılanmıştır. Bu alandaki gelişmeler sinizmle ilgili olası sosyal sonuçların anlaşılmasına büyük katkı sağlamıştır. Bu araştırmalar sinizmi güvensizliğe ve şüpheye dönük genel eğilim olarak tanımlamaktadır. Psikoloji ve sosyoloji sahasındaki çeşitli çalışmalar değişik şekillerde oluşturulmuş örgütsel ortamlardaki bireyin sosyal yaşamını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmış bulunan sinizme ilişkin bulgulara dayanmaktadır. Smith vd. tarafından yapılan araştırmada Cook ve Medley'in sinik düşmanlık ölçeği kullanılmış ölçekteki değerlere yüksek skor verenlerin başkalarına karşı daha güvensiz ve kızgın olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır (James, 2005: 15).

1.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm kapsamında yazılan literatür ışığında sinizm, iş yaşamında çeşitli boyutları ile tanımlanmaktadır. Bu yüzden bu kavramların ilk baştan bir araya gelebilmelerini mümkün kılmaktadır.

İncelenen literatüre göre, Andersson (1996)'nın çalışan sinizmi, Berman (1997)'nin vatandaş/yurttaş sinizmi gibi kavramlarının bulunduğu görülmektedir. Sinizm kavramını beş değişik özellik başlığı altında Dean vd. (1998) tarafından açıklanmıştır. Bunlar; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizm, örgütsel değişim ve mesleki sinizmdir.

1.3.1. Kişilik Sinizmi

Genel sinizm ya da çokça bilinen adıyla kişilik sinizmi; insan davranışlarının genellikle olumsuz algılandığı, sabit bir kişilik özelliği olan ve doğuştan gelen tek sinizm türüdür (Abraham, 2000: 271). Bu özelliğe sahip kişiler, insanların toplumsal ilişkilerde dürüst ve güvenilir olmayı başaramadıklarını, insanların bencil, sahtekâr ve vurdumduymaz olduklarına inanırlar buna bağlı olarak da insanlara karşı güvensizlik duyarlar ve insanlardan hoşlanmazlar. Bunun sonucunda da insanlarla güçlü olmayan bağlar oluştururlar (Cook ve Medley, 1954, s. 41; Abraham, 2000: 271). Diğer yandan sinik kişilik özelliğine sahip olan bireyler, insanlardan ve toplumdan gerçekçi olmayan beklentiler içine girerler, beklentilerinin karşılığını alamadıkları için hayal kırıklığı

yaşarlar ve bu hayal kırıklığı beraberinde aldatılmışlık gibi çeşitli duygulara da sebep olur (Guastello v.d., 1991, s. 37-38).

Doğuştan gelen ve bireysel temelli olan kişilik sinizmi, diğer sinizm türleriyle de etkileşim halindedir. Çünkü kişilik sinizmine sahip olan bir birey, yaşama karşı negatif bir bakış açısına sahiptir ve bu bakış açısı onun adalete karşı daha duyarlı olmasına neden olur. Kişilik sinizmine sahip birey, ortada herhangi bir sorun olmadığına dahi kendisini adaletsizliğe uğramış biri gibi düşünerek, çalışan sinizmine kapılabilecektir. Bu nedenle kişilik sinizmi tek başına örgütsel sinizmi tanımlamakta yeterli olmasa da örgütsel sinizmin önemli bir göstergesi olarak kabul edilir (Abraham, 2000, s. 271).

1.3.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizlik, insanlar ile toplum arasında olduğu ileri sürülen sosyal sözleşmenin yok sayılmasının bir neticesi olarak, beklentileri karşılanmadığından dolayı, kişilerin kendilerini haksızlığa uğramış hissetmeleri durumudur (Mirvis ve Kanter, 1991, s. 59; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008, s. 58; Pitre, 2004, s. 11).

Sinik kişilerin kendilerini rahatsız hissettiği psikolojik sözleşme; bireyin karşı tarafla mutabakat sağladığı inancına dayanan karşılıklı beklentileri içeren yazılı olmayan anlaşmalardır. Toplumun devletten beklediği ekonomik ve sosyal vaatlerin yerine getirilmez ise sözleşme geri dönülemez şekilde ihlal edilmiş sayılır. Rousseau'ya (1989) göre "sosyal sözleşme ihlalleri inanç ihlalleri olarak kabul edilebilir ve sinizm tam olarak bu noktada baş göstermeye başlar." (Abraham, 2000: 271). Temelde toplumsal/sosyal/kurumsal sinizmin kişilik sinizmi ile örtüşen noktaları vardır. Ancak kişilik sinizmine nazaran toplumsal sinizm sürecinin yönetilmesi daha mümkün bir süreçtir. İşverenlerin yaratmış olduğu adil ve sorunsuz bir örgüt yapısı toplumsal sinizmin etkisini azaltabilir bir etken olarak görülmektedir (Dean vd., 1998: 343).

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

1.3.3. İşgören Sinizmi

İş gören sinizmi “işin içeriği hakkında kişinin negatif duygular beslemesi” şeklinde tanımlanır (Aslan, 2012: 14). Özellikle büyük işletmeleri, üst yönetimi ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları kapsar (Anderson ve Bateman, 1997: 455). Adaletsizlik hissinin oluşmaya başlamasıyla iş gören sinizmi baş göstermeye başlamaktadır (Abraham, 2000: 274).

Andersson (1996)’ ın yapmış olduğu sinizm tanımına göre; iş yerindeki yöneticiler ve diğer tüm objelere karşı duyulan hüsrana, hayal kırıklığı, güvensizlik olarak ifade edilmiştir (Dean vd., 1998: 343). Çalışan sinizminde, bireyin algıladığı her hakaret, başarısızlık ve reddedilme zamanla kişisel olarak tükenmişliğe sebep olur (Abraham, 2000: 273).

Örgütsel sinizmin bu çeşitinde çalışanda işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine dair bir tutum gelişir (Andersson, 1996: 1397).

İş gören sinizminin meydana gelmesinde iki temel unsur söz konusudur. Bunlardan birincisi kişi-rol çatışması, diğeri rol belirsizliğidir (Balıkçioğlu, 2013: 18). Örgütün değerleri arasındaki çatışma kişi-rol çatışmasıdır. Kişinin yaptığı işte takındığı tavırları tam olarak benimseyerek ve isteyerek yapmaması bu çatışmaya neden olur. Örgütte bireylerden beklenen çocuk bakmak ise ve bireylerden çocuk bakarken farklı tavırlar sergilemeleri bekleniyor ise işleri gereği, bu noktada sinizm kendini göstermektedir (Abraham, 2000, s. 273; Çarıkçı v.d., 2012, s. 131).

“Çalışanın işiyle ilgili yaptıklarında görev tanımını bilmemesi” ise rol belirsizliği olarak tanımlanır (Andersson, 1996, s. 1413; Dean v.d., 1998, s. 344).

1.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, değişimi yönetenlerin negatif nitelikleri ile değişim çabalarının faydasızlığına yönelik inançların karması olan bir tutumdur ve örgüt içindeki değişim çabalarını hedef alır. Wanous vd. (1994) örgütsel değişim sinizmini, “örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı” olarak tanımlar (Reichers, Wanaus, & Austin, 1997, s. 273). Watt ve Piotrowski ise “bilişsel, duyuşsal ve

davranışsal yönleri içeren kuruluşlar hakkında ve kuruluşlara karşı artan haksızlık, güvensizlik hissi ve ilgili eylemlerle sonuçlanan karmaşık bir tutum” olarak tanımlamıştır (Abraham, 2000, s. 272).

Örgütsel değişim sinizmi bireylerin organizasyona yeteri kadar faydalarının olamaması ve iş hayatında çalışanların başarısızlıklarına neden olmaktadır. Bundan dolayı ortaya çıkan başarısızlık, tekrardan deneme aşamasında olmak ve isteğine mani olan sinik kişiler düşüncelerine yardım edebilir.

Vance, Brooks ve Tesluk (1996) örgütsel değişim sinizmin dahilinde sinik kişilerin etkin programları ve bunların etkileri konusunda negatif bir tutum olduğunu beyan etmişlerdir. Örgütsel değişim sinizmi, iş tatmini, duygusal bağlılık, müşteri hizmetleri, refah duygusu ile negatif bir ilişki; iş stresi ile olumlu yönde ilişkilidir (Brandes, 1997: 46).

1.4. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalarda, eğitim durumu, yaş, medeni durum, hizmet süresi, cinsiyet, ve hiyerarşi değişkenleri, çok güçlü olmamakla birlikte çalışanların örgütsel sinizm tutumlarına etki eden faktörler olarak belirtilmektedir.

1.4.1. Yaş

İnsanların yaşları, işleriyle ilgili tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. İş hayatının başındaki birey, ilk kez iş arama ve işe yerleşme problemleriyle yüzleşmekte; dolayısıyla aldığı eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek düzeyde olmaktadır. Fakat iş hayatının başında beklentilerinin aksine daha çok istemedikleri bir işe yerleşmek zorunda kalabilmektedirler. (Turan, 2011: 107).

Mirvis ve Kanter'in (1991) çalışmasında ise, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18–25 yaş aralığındaki iş görenlerin, 55 yaş ve üstü iş görenlere göre daha sinik olduğu gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır. Genç yaşta olan bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir (Johnson and O'Leary-Kell, 2003: 108).

1.4.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Çakır, 2001: 108). Lambert (1991), kadınların çalışma yaşamı ve işe bakışlarının daha çok ilişki odaklı, erkeklerinkininse başarı odaklı olduğunu belirtmektedir.

Yapılan araştırmaların çoğunda cinsiyet faktörünün örgütsel sinizmi etkilemediği sonucuna varılmıştır (Anderson ve Bateman, 1997 & James, 2005 & Erdost vd. 2007 & Efilti vd. 2008 & Güzeller ve Kalağan, 2008, Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Ancak Mirvis ve Kanter (1991) erkeklerin kadınlara oranla daha sinik oldukları yönünde bir bulguya ulaşmıştır.

1.4.3. Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Fero, 2005: 36). Yapılan bir çalışmada yüksek lisans ya da doktora mezunu olan çalışanların ön lisans mezunu olanlara göre daha sinik tutum sergiledikleri görülmüş olup, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin akademik anlamda donanımlı ve bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmalarının örgütsel sinizme neden olduğu belirtilmiştir (Güzeller ve Kalağan, 2008: 93).

Kara Kuvvetleri çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada ise eğitim durumu ile sinizm arasındaki ilişki negatif bulunmuştur (Lobnikar ve Pagon, 2004: 107). Kanter ve Mirvis'in (1991) yaptığı çalışmada ise eğitim düzeyi düşük bireylerin, yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları sonucuna varılmıştır.

1.4.4. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi konu alan farklı araştırma sonuçları elde edilmiştir. Kanter ve Mirvis (1989) ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin, evli ve bekârlara göre örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Efilti vd. (2008) ile Erdost vd. (2007) ise yapmış oldukları araştırmada medeni durum ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamışlardır.

1.4.5. Hizmet Süresi

Hizmet süresinin örgütsel sinizmi etkilediği belirtilmektedir. Aynı pozisyonda uzun bir süre iş tecrübesi olan birey, daha az mesleki tecrübesi bulunan bireye göre daha siniktir (Lobnikar ve Pagon, 2004: 108). O'Connell, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur (Brandes, 1997: 6).

Yine James'in (2005) yaptığı araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmış, 10 yıldan daha fazla süre hizmeti olanların daha az sinik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Efilti vd. (2008) ve Erdost vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada ise anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

1.4.6. Hiyerarşi

Yapılmış araştırmalarda örgütlerdeki hiyerarşinin örgütsel sinizmi sonucuna varılmıştır. Buna göre, Mirvis ve Kanter (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üstte olan işgörenlerin, hiyerarşide daha alttaki çalışanlara kıyasla daha az örgütsel sinizm tecrübesi yaşadıklarını göstermektedir. Bu durumun nedeni, yüksek seviyede sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeyde haz almak ile bağlantılı olmasıdır. Dolayısıyla, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

1.5. Örgütsel Sinizmin Önemi

Sinizm teriminin kişi ve örgütler için ehemmiyeti, konuyla alakalı araştırma yapan araştırmacılar tarafından türlü biçimlerde belirtilmiştir. Sinizmle alakalı yapılan araştırmalar incelendiği zaman; değişen ve ilerleyen teknoloji, birlikte ortaya çıkardığı rekabet ortamı, toplu işten çıkarmalar, ekonomik kriz, ücretlendirme politikasının az olması ve uzun çalışma saatleri çalışanların örgütlerine karşı olumsuz (negatif) tutumlar sergilemesine sebep olmaktadır.

Örgütsel sinizm niteliklerine göre bu olumsuz davranışlar çalışan bireyde; kınama, hor görme, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu fikri, örgütlerini düşündüklerinde utanç

hissi, sıkıntı, alaycı mizah ve karamsar kestirimlerin artması biçiminde gözlenir. Örgütte bu davranışların olması; çalışma veriminin düşmesine, performans ve motivasyonun azalmasına, yapılan işlerin kalitesinin düşmesine, örgütten çalışan birey eksilmesine, tükenmişliğe neden olabileceği belirtilmektedir.

Dean vd.'nin yapmış oldukları araştırmada örgütsel sinizmin üstün taraflarını belirlemişlerdir. Bu üstün taraflar (Dean vd., aktaran Kalağan, 2009: 41-42):

- Örgütsel sinizm bireysel bir nitelik değil, hem belli örgütsel tecrübelerle dayanan hem de personellerin tecrübelerinin zaman içindeki olası değişmelerine dayalı bir hal olduğunu belirtir,
- Sinizm belli bir iş veya meslek ile sınırlı değildir. Çok türlü mesleklerde görülür,
- İnanç, davranış ve duyguyu içeren bir yapıyı tamamlar,
- Nesnel olarak doğruya da geçerliliği ispatlanmış olsa bile olmasa da öznel olarak sinik kişiler için geçerli bir durumdur. Burada, sinizmin kişiler ve firmalar için işlevsel olabileceği belirtilmiştir,
- Sinik kişiler, başkaları tarafınca daha az kullanılmaktadır,
- Sinik kişiler, bireysel çıkarlara ve hileye karşı meyillerini kontrol etme görevini üstlenirler.

Johnson ve O'Leary-Kelly 2003 senesinde Amerika'da bankada 103 personelle yaptıkları araştırmalarında, örgütlerde sinizmin alakasızlıktan doğan bir reaksiyon olduğunu belirtmişlerdir. Sinik personellerin hayal kırıklığına uğramış ve firmaya karşı daha az olumlu duygular besleyen kişisel olmalarına rağmen, örgütsel başarımlarını direkt etkileyen bu memnuniyetsizliği, tutumlarıyla dışarıya göstermediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu manada sinizm, örgütler için iyi de olabilmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 641-643).

Sinik personeller örgütleriyle derinden alakadar olmakta ve firmasal sorunlara yönelik düşünceler ve dikkat edilmesi gereken durumlar geliştirmektedirler. Bu bireylerin örgütsel sorunların esasındaki sebepleri tayin etmekte önemli rolleri bulunur ve örgütsel değişim için Sinizm, eğer örgütteki personel tecrübelerinden kaynaklanıyor ise, bunu azaltmak için yönetimin tatmin edici uğraşları gerekebilir. Yöneticilerin de örgütsel sinizmi en aza indirmeye ve ortadan kaldırmaya yönelik uğraşları önemlidir. Çünkü

örgüt konusunda sinik duygular üreten personellerin işlerine karşı memnuniyet ve doyum hisleri değiştiğinde, örgütten ayrılmaya yönelik tutumları da artabilir (Çağ, 2011: 68). Bunun için de, örgütlere ve yöneticilere; personellerdeki negatif davranışları düşürmeleri, personellerin pozitif görünmelerini sağlamaları ve toplumsal duygularını geliştiren mevzulara yönlendirmeleri önerilmektedir (Turan, 2011: 91).

1.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgüt içerisinde sinizme neden olan pek çok değişik eleman vardır. Yanlış yönetilen değişim uğraşları, aşırı stres ve rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin tekabül etmemesi, yeterli olmayan sosyal destek, rekabet seviyesine oranla az seviyede terfi, hedef arbedesi, artan örgütsel karmaşıklık, karar almada etkin olma seviyesinin düşüklüğü, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma sinizmin nedenlerinde bazılarıdır (Turan, 2011: 92).

Birçok yazar örgütsel sinizmi öğrenilmiş hal şeklinde ele alırken bazı yazarlar da örgütsel sinizmi kişilerin bireysel nitelikleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Kişilik esaslı yaklaşımı kullanan çalışmacılar sinizmi insanın iç dünyası kapsamında genel bir bakış açısı etrafında incelemiştir (Eaton, 2000: 8). Özellikle sinizmin, alt seviyede liderlik kapasitesi, içedönüklük, aşırı şüphecilik, yüksek endişe ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık gibi bireysel özellikler de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlali sinizme sebep olan örgütsel unsurlar arasında yer almaktadır (Çağ, 2011: 69).

Örgütlerde sinik olayların meydana çıkmasında dört esas unsur etkilidir. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 55);

- Gerçekçi olmayan beklentiler: Kişinin kendisinin ya da başka bireylerin realist olmayan yüksek hedefler yaratmasıdır. Bu hal; toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecekte beklenenler olarak genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında engellenme ve yenilgi duygusu meydana çıkar ve kişiler başkaları tarafınca aldatılmış, ihanete uğramış, kullanılmış hissetmektedirler. Bu kapsamda sinik kişiler enayi olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar.

- Hayal kırıklığı tecrübesi: Kişinin kendisinin ya da başkalarının yaşadığı hayal kırıklığı tecrübesi neticesinde meydana çıkan engellenme ve yenilgi halidir.
- Aşağılanma/ Küçük görülme: Aşağılanma ya da kendisini aşağılama duygusu sebebiyle meydana çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinik kişiler genellikle sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar ve brokerler, sendikalar ve yönetim, medya vs.) dair hayal kırıklığını da dile getirmektedirler.
- Kuşkuculuk: Kuşkuculuk gibi sinizm de şüpheyeye dayanır. Fakat sinik kişilerin şüphesi, bireylerin niyetleri, samimiyet ve doğruluklarıyla alakalı olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve önemlidir. Bu kuşku ve ima bir düşüncenin, eylemin ve hatta kurumun gerisinde gizli güdülerin var olduğuna işaret eder.

1.7. Örgütsel Sinizmin Boyutları

1.7.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizm ilk boyutu olan bilişsel boyut, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancına dayanmaktadır. Örgütsel sinik kişiler, örgütlerinin uygulamalarında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksik olduğunu kabul ederler ve bireysel çıkarlarının, ahlaki değerlere tercih edildiğini düşünmektedirler. Bu sebeple de eylemlerin altında ark niyet aramaktadırlar (Dean vd., 1998: 345-346). Örgütsel sinik kişiler kendilerine belgelerle bir şeyler sunulsa dahi, daha sonra aldatılmış hissetmemek için inanmamayı tercih etmektedirler. Sinik kişiler var olan bu inançlarından dolayı yapılan bütün eylemlerde bir hile ve sahtekarlık aramaktadırlar (Dean vd., 1998, s. 345).

1.7.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin düşünülen bir şey olmasının yanında hissedilen bir şey olduğunu da gösteren boyuttur (Kutunis ve Dikili, 2012: 273). Örgütsel sinizmin bu boyutunda inançların yanı sıra, tutuma konu olan nesneye karşı duygusal tepkiler oluşmaktadır. Serinkanlı bir yargıdan olmanın ötesinde, çok kuvvetli duygusal tepkiler söz konusudur. Dean vd., bu boyutu oluştururken, Izard'ın (1977), güçlü ve zayıf olmak üzere dokuz temel duygusundan yararlanmışlardır fakat bunların bir kısmı örgütsel sinizm ile kullanılmaktadır. Örgütsel sinik kişiler içinde buldukları kuruluşlara karşı bir öfke

içindedirler ve organizasyonlarını düşündükleri zaman tiksinti, utanç ve sıkıntı hissetmektedirler (Dean vd., 1998: 346).

1.7.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut sinik çalışanların örgüt kapsamında karşılaşacakları olaylar için karamsar tahminlerde bulunmasını, alaycı mizah gibi unsurlarından faydalanarak güçlü eleştirel yaklaşımlarını kapsamaktadır. Çalışanlar sinik tutumlarını ifade etmek için alaycı mizahı kullanabilirler (Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188).

1.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

1.8.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları; davranışsal sonuçlar ve psikolojik-fizyolojik sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Davranışsal açıdan örgütsel sinizmin; alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıklı olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm ve psikolojik-fizyolojik sonuçları ise; sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, gibi duygusal tepkilere neden olan psikolojik sonuçlar gösterdiği saptanmıştır.

1.8.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizm ile alakalı bilimsel literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin örgütler açısından çok fazla kötü etkisinin olduğuyla karşılaşılmaktadır. Bu olumsuz etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür; örgütsel bağlılığın azalması, iş doyumsuzluğu, işe yabancılaşmanın, işten çıkarılmanın, işten ayrılma oranlarının, örgütsel küçülmelerin artması, sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılığın olması, kurallara uymama, itaatsizlik, örgütsel performansın düşmesi olarak sıralanabilir.

1.9. Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgüte bağlanan çalışanlar, örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları yapacakları konusunda güdülenmektedirler. Örgütsel bağlılık ve güdülenme sayesinde çalışanlar örgütle uzun dönemli ilişkiler kurarak çalışanların fazladan görev davranışı sergileyip

örgütün itibarını örgüt dışındaki çevrede de savunmalarını sağlamaktadırlar (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık örgütlere olumlu bir etki sağlarken, sinizmin örgütlere negatif etki eder ve örgütsel bağlılığı çalışanların yetenek algılarını, örgütlerine olan güven duygularını azaltarak etkilemektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:7).



BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı, Önemi Ve Türleri

Örgütsel bağlılık, günümüzde mal ya da hizmet üretimi gerçekleştiren kurum ve kuruluşlar için üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Mevcut işgücü kaynağı olan iş görenlerin, motive olmaları ve daha yüksek performans sergileyerek görevlerini yerine getirebilmeleri örgütsel bağlılık kavramı ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, tüm kurumlarda çalışanların memnuniyetlikleri için göz ardı edilemez bir kavram niteliği taşımaktadır. Bu özelliği nedeniyle örgütsel bağlılık birçok araştırmaya konu olmuştur.

İş görenlerde mevcut olan emeğin, deneyimin ve kabiliyetin işe aktarılması sonucunda örgütlerin üretim faaliyetleri gerçekleşmektedir. Mal ya da hizmet üretimindeki kalite ile iş görenlerin yeterlilikleri arasında yakın bir ilişki söz konusudur (Uygur, 2007:3). Birer sosyal sistem özelliği taşıyan örgütler, belirli amaçların gerçekleşmesi için hammadde, teçhizat ve insan gibi üretim faktörlerinden oluşan bileşimlerdir (Güney, 2011:275). İş görenler, ortaya konulan mal ve hizmetin nitelikli, etkin ve verimli olmasında en büyük pay sahibidirler. İş gören faktörünün önemi, zaman ilerledikçe örgüt ve yöneticileri tarafından fazlasıyla önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Yapılan açıklamalardan hareketle, bir örgütte çalışan bireylerin nitelik ve yeterliliklerinin artırılabilceğini, ancak bu faktörlerin başarı için tek başına yeterli olmayacağını söylemek mümkündür. Ayrıca, yüksek derecede yeterlilik ve niteliğe sahip, fakat düşük bağlılık tutumu taşıyan çalışanların görevlerini yerine getirmede yeterince istekli olmayacakları da söylenebilir.

Örgütler için temel üretim faktörü insandır. Günümüzde teknoloji ve iletişimde çağ atlanılmasına karşın, insan, örgütler için yaşam sürecinin devamı ve mevcut teknolojik fırsatlardan yararlanabilmek adına en önemli unsurdur (Güçlü, 2006:5). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir örgütün hedefleri ve istekleri doğrultusunda hareket ederek onun bir üyesi olarak kalmaya devam etmesi için gereklidir (Güney, 2011:276). Örgütsel bağlılık, iş gören ve örgüt adına gerçekleşen birçok faydanın oluşumuyla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin birlikte hareket edebilme davranışı

geliştirmeleri, zamanı ve enerjiyi sadece örgüt için harcama isteğinde bulunarak görevlerini yerine getirmeleri adına önemlidir (Somuncu, 2008:3).

Örgütlerdeki etkinlik ve verimliliğin artırılması yönünde gösterilen yaklaşımların içerisinde örgütsel bağlılık kavramı da yer almaktadır. İş görenler, örgütlerine bağlılık hissettikleri ölçüde başarılı olmakta, yeteneklerini ve bilgilerini örgütün hedefleri doğrultusunda sarf etmektedirler (Ada vd., 2008:496). İş görenin, işi kabul etmesi ve kendince psikolojik bir anlaşma yaparak işe başlamasıyla örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık, iş görenin hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan konular hakkında bilgi sahibi olmasıyla daha da ileri seviyelere ulaşır. Bu durum, örgütsel bağlılığın iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin bütünleşik bir yapı olması için gerekli bir koşul olduğunu ortaya koymaktadır (Dolu, 2011:17). Yapılan araştırmalardan hareketle, üretim faktörlerinden birisi olan insan kaynağının, örgütler için önemiyetinin hiçbir zaman yadsınamaz bir gerçekliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Teknolojide ve diğer tüm hususlarda sahip olunan kriterler, imkanlar ve fırsatlar ancak insan kaynağının doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla anlamlı hale gelecektir.

İş görenin, iş hayatını sürdürdüğü kuruma karşı hissettiği bağın gücünü, örgütsel bağlılık anlamlı kılmaktadır. Örgütsel bağlılığın, iş görenin performansına olumlu katkı yapan, devamsızlığını azaltan, işe zamanında gelme alışkanlığı kazanmasını sağlayan ve istifa gibi olumsuz bir düşünceden uzaklaşıp işine konsantre olmasına olanak sunan, bir faktör olduğu savunulmaktadır (Bayram, 2005:125). Örgütsel başarı için çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri çok önemlidir. Örgütlerine bağlılık hisseden iş görenler kaliteli ürün ve hizmet sunarak beraberinde performanslarını da artırır (Uygur, 2007:3). İş görenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağlılığın ve sadakatin, kurum için son derece önemli bir konu olduğu, rakip ve rekabet koşullarının şiddetlenmesi durumunda çok daha net anlaşılmaktadır. Örgüt için öncelikli yapılması gereken, örgütün iş görenler bünyesinde ne derece hissedilip hissedilmediği hususunda çalışmalar yapmak ve bu duruma göre de değişik yönetim metotları uygulamak olmalıdır.

Belirli bir görevin başarı derecesini kalite ve miktarı bakımından artırarak, işe devam etmemenin ve işgücü devrinin azalmasına etkisinin yanında, iş göreni, örgütsel yaşam ve üst düzeyde sistem başarısı için birçok eyleme yönlendiren örgütsel amaçlara bağlılık

faktörüdür. İş görenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin karşılıklı ilişki içinde olması, örgütsel bağlılığın geliştirilmesiyle yakından ilişkilidir. Artan rekabet ve rakip baskılarının şiddetini azaltmak, iş görenlerin bağlılıkları sayesinde söz konusu olmaktadır (Balay, 2000). İş görenin örgütüne bağlılık hissetmesi, göstereceği iş performansının artmasını sağlar ve örgütün rekabet avantajını elinde tutmasına olanak sunar. Yani rakibin ne kadar güçlü ise sende o kadar güçlüsün demektir. Bu şekilde hissedilmesinin sebebi, örgüt bünyesinde bağlılık duygusu taşıyan ve örgütün amacını kendi hayatında yaşayacak olduğu güzelliklerin ana kaynağı olarak gören bir iş gören kitlesinin söz konusu olmasıdır.

İş gören, örgütlerin yaşamlarını sürdürüp ve gelişim gösterebilmeleri açısından önemli bir unsurdur. Yani iş görenin örgütten ayrılmaması, örgütün yaşamının devamıdır denilebilir. Örgüt yönetimi tarafından iş görenin işten ayrılma durumu fark edilirse bu durumun engellenmesi için çaba sarf edilir. Bu çabanın içerisinde alınan ücretlerin yükseltilmesi, terfi ettirme ve sosyal faaliyetleri artırma gibi yöntemler sayılabilir. Ama bazı örgütler bu durumu (iş görenin işten ayrılmasını) pek önemsemezler. Nedeni de, örgüt yöneticileri tarafından örgütte çalışmak için bekleyen kişi sayısının bir hayli fazla olduğunun biliniyor olmasıdır (Ölçüm, 2004:90). İş görenin, yaşamış olduğu küçük bir problem nedeniyle, çalışıyor olmasının kendi geleceği açısından çok fazla bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmesi, onun işi bırakmaya varacak derecede olumsuzluklar içeren eylemlere yönelmesine neden olmaktadır. Böyle durumlarda iş görenine gerçekten ihtiyaç duyan örgütler, iş görenini kurumda tutabilme adına her türlü özveriyi gösterecek, bir takım değişikliklere giderek mevcut monoton düzen yerine, daha teşvik edici olan liyakat sistemi ile hak edenin yükselmesi, terfi etmesi ve ayrıyeten de ikramiye gibi maddi içerikli sistemlere başvuracaklardır.

Personelin işe devamlılığının sağlanması, bir örgütün hedefleri doğrultusunda başarılı ve etkin bir şekilde çalışma yürütülmesi adına önemli bir konudur. Maddi anlamda kayıpların yaşanması, örgüt bünyesindeki iş görenler arasında etkinlik ve verimlilik faktörünün azalma seyri izlemeye başlaması ve iş görenler tarafından gerçekleştirilen işin niteliğinin düşmesi gibi olumsuz sayılabilecek durumların söz konusu olması, örgütte çalışan devir oranının yüksek olduğunun göstermektedir. Çalışan devir oranının yüksek olmasının sebebiyet verdiği bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi de örgütsel

bağlılık faktörü sayesinde mümkün olmaktadır (Güçlü, 2006:5). Sürekliliği olan bir başarı yakalamak, örgüt içinde belirli koşulların oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu koşulların başında ise, işe devam etme faktörü yer almaktadır. Devamlılığın sağlanması, örgüt yönetimi için geçmiş dönemlerde yapılan hatalardan ders çıkarmakla beraber gelecek adına yapılacak olan planlar için de etkin ve verimli bir çalışma yapılması imkânını sunacaktır. Örgütlerin performanslarını iç içe girmiş olan bağlılık ve devamlılık kavramları en üst seviyede etkilemektedir (Saldamlı, 2009:8). İş görenin, çalıştığı örgüte bağlılık hissetmesi onun işe devamlılığını artıracaktır. İş görenin devamlılığı, örgütün uzun vadede planlamalar yapıp geleceğe pozitif yönde bakmasına, varlığını sürdürüp üretimini artırmasına ve ürettiği malın ve hizmetin kalitesinin yükselmesine olanak sunacağını yukarıdaki yaklaşımlara bakarak ifade etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda teknolojik değişimlerle birlikte karmaşık bir yapıya bürünen örgütler açısından önemli hale gelmiştir. Örgütler, iş görenlerinden daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini, motive olmalarını ve sorumluluk alarak görevlerini yerine getirmelerini istemektedirler. Örgütlerin kuruluş amaçları farklı olsa bile, tüm örgütler, üretim yapma ve hizmet verme süreçlerini yerine getirirken ham mamul, para, sermaye, deneyim, müteşebbis, teknoloji ve iş gücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç-gereç ve girdilerini kullanarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Ne kadar teknolojik devrim yaşanırsa yaşansın, her türlü teknolojik olanaklardan yararlanma durumu söz konusu olursa olsun örgütler için en önemli hizmet üretme ve üretim yapma girdisi insan kaynağıdır. Yaşadığımız çağ teknoloji, iletişim ve bilgi çağı olmasına karşın, örgütler nitelikli işgücünden yoksunsa, sahip oldukları paranın, hammaddenin ve bunların yanında teknolojinin çok fazla bir önemi olmamaktadır. Sonuçta tüm bu girdiler, işgücü olarak nitelendirilen insan faktörü tarafından belirli bir sistem dâhilinde bir araya getirilerek hizmet ve üretim olarak ortaya çıkarılmaktadır (Güney, 2011:275).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürme ve varlıklarını koruma çabalarının özünde örgütsel bağlılık vardır. Örgütsel bağlılık faktörünün etkin olduğu örgütlerde iş görenler, anlayışlı, üretken, sadakatli ve sorumluluk alan bir özelliğe sahip olmaktadırlar. Örgüt amaç ve değerlerine inanan, emir beklemeden beklentiler için çaba harcayan ve örgütte

kalma isteği taşıyan iş görenler örgütsel bağlılık hissedenlerdir. Sadakat ve örgütte kalma isteği de örgütsel bağlılığın özünde yer alan iki kavramdır. Duygusal sorumluluk alma ve örgütle özdeşleşme sadakat olarak tanımlanmaktadır. Sadakat, iş görenler açısından alınacak kararlara direkt etki eden bir etkidir. Duygusal yakınlık ve örgütün üyesi olmaktan memnun olma durumu da örgütte kalma isteği olarak ifade edilebilir (Bayram, 2005:126).

Örgütsel bağlılık kavramı, bir tutum bir nesne olarak tanımlanır ve örgüte sadakat gibi duyguları yansıtır (Bayram, 2005:127). Örgütsel bağlılık faktörü, örgüt çalışanlarının göstereceği olumlu ve olumsuz tüm davranışlara etki eden bir özelliğe sahiptir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık kavramının örgüt bünyesinde çalışanlara aşılması, örgüt yönetiminin öncelikli görevleri arasına girmektedir. İş gören, örgütüne ne derecede bağlılık hissederse, o derecede sadakatlî ve işine devam etme isteği taşıyan bir yapıya bürünür. Çalışmış olduğu kurumu, kendi gelecekleri veya yaşamlarında gerçekleşmesini arzu ettikleri isteklerin yerine gelmesi için bir aracı olarak gören iş görenler, örgütlerine sadık olacak ve bağlılık hissedeceklerdir. İş görenlerin kurumlarını benimseyerek işlerine konsantre olmaları, o kurumda uzun süre çalışma hayatlarını sürdürme düşüncelerine bağlıdır.

Batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çeken bir konu olan örgütsel bağlılık kavramı hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu kavram hakkında yapılan çalışma sayısının fazla olmasının bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2011:276).

Beklenen çalışma davranışı ile ilişkisi,

- İşten ayrılma nedeni ve iş tatmininden daha etkin bir kavram olarak örgüte bağlılığın ortaya konması,
- Yüksek oranda örgüte bağlılık hissedenin, düşük oranda hissedenlere göre daha üstün performans göstermiş olmaları,
- Örgütsel etkinlik ve verimliliğin, yararlı bir göstergesinin örgüte bağlılık olması,
- Fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının ifadesi olarak, örgüte bağlılığın dikkat çekmesidir.

Örgütsel davranışın, örgütsel ve sosyal psikolojinin örgütsel bağlılık konusuna ilgi duymaya başlaması, aynı zamanda bu bilim dallarından gelen araştırmacıların da

konuya kendi perspektiflerinden bakmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılır olmasını zorlaştırmıştır. Morrow, bu çerçevede örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda değişik tanımın yapıldığını ve literatürde yer aldığını belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık tanımlamalarının bazı noktalarında fikir birliği sağlansa bile bazı noktalarında görüş farklılıkları söz konusu olmuştur. Görüş farklılıkları, örgüte bağlılık kavramının net tanımının yapılmasında görülmekte ve değişik tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık kavramının, diğer örgütsel davranış konularında olduğu gibi çok çeşitli tanımları vardır. Örgütsel bağlılık kavramı özellikle 1970'lerden sonra önem kazanan ve üzerinde ehemmiyetle durulan bir kavram haline gelmiştir. Literatürde yer alan bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Grusky, örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüte olan bağının gücü" dür şeklinde tanımlamıştır (Bayram, 2005:128).

Örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygudur. Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma, hedef ve değerlerine inanç duyma isteği ve örgüt için yüksek performans sergilemektir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt üyeliğini koruyarak, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda göstermiş olduğu ilginin derecesidir (İnce ve Gül, 2005:8).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, iş görenin örgüte olan yaklaşımını, örgüt ile arasındaki ilişkiyi yansıtan ve örgütte kalma kararına varmasını sağlayan durum olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş ve örgütünün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini ifade etmektedir. Çalışanın tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini psikolojik olarak o işe bağlanmış hissetmesidir. Örgütsel bağlılık, iş görenin belli bir davranış üslubuna ve etrafındaki kişilere bağlılık hissetmesiyle, belli eylemlere yönelmede kendisini taahhüt altına almasıdır (Balay, 2000:16).

İş görenlerin, örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgüt için kendilerinden beklenenlerin ötesinde üstün çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamı için kuvvetli istek duymalarına örgütsel bağlılık denir. Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgütün amaçlarının bir bütünlük ve ahenk

içinde olmasıdır veya çalışanların, enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği duymalarıdır (Güney, 2011:277).

İş görenlerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve kimlik birliklerinin göreceli gücüdür (Bakan vd., 2011:7). Örgütsel bağlılık, çalışanın sahip olmak istediği kimlik ve bağlılığın birleşik gücüdür (Saldamlı, 2009:9). Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (İnce ve Gül, 2005:11). Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi halidir (Cengiz, 2002:27).

Örgütsel bağlılık, kişinin üyesi olduğu örgütle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalışmış olduğu örgütün etkinliklerine katılması yönünde göstermiş olduğu isteğin gücüdür. Örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü arzudur (İnce ve Gül, 2005:12).

Yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda, genel bir tanım yapmak gerekirse örgütsel bağlılık, iş görenlerin kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri ve örgütün başarı elde edebilmesi için çaba harcamaya hazır ve istekli olmalarıdır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi; sosyologlar, örgütlerdeki iş görenlerin birbirleriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın, diğer örgütlerle yakınlaşmanın bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler.

Tablo 1

Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından verilen ödül ve katlanılan maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik gösterir. Bu yaklaşımdaki tanımlar; Becker, Sheldon, Alutto, Hrebiniak ve Alonso, Farrel ve Rusbult tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer'in yapmış oldukları tanımlar çerçevesindedir.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Örgütsel bağlılık, kendi motivasyonları ile davranışları sonrasında bağlılıkla nihayetlenecek olan davranışsal hareketlere bağlılığı olarak açıklanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura, Salancik, O'Reilly ve Caldwell, Schwenk, O'Reilly ve Chatman, Farnham ve Pimlot, Heshizer, Martin ve Wiener'in yapmış oldukları araştırmalar neticesinde tanımlanmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının ortak oluşunu amaç edinen araştırmalar da ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde ortaya çıkar şeklinde açıklanmıştır. Bu tanımlama şekli, Hall, Schneider ve NygrenPorter, Steers, Mowday ve Boulian, Stevens, Beyer ve Trice, Bartol, Morris ve Sherman, Angle ve Perry, Bateman ve Strasser, Stumpf ve Harman, Reichers, Morris, Lydka ve O'Creavy, McDonald ve Makin tarafından yapılmıştır.

Kaynak: Balay,2000:17.

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütle bütünleşme derecesini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın üç önemli unsurunun olduğunu bu açıdan baktığımızda söylemek mümkündür. Bu üç unsuru şu şekilde sıralayabiliriz (Balay, 2000:18):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sayısının fazla olmasının nedenleri arasında, örgütsel bağlılığın işi bırakma, zamanında işe gelmeme, performans kaybı ve devamsızlık gibi sonuçlarla yakından ilişkili olması sayılabilmektedir. Taylor'un yönetim anlayışında, işletme için yararlı olan her şey insan için de yararlıdır felsefesi yer almakta, öncelikli olarak örgüt içi değişkenler öne çıkartılmakta ve iş görenin güdülenmesi ise arka plana atılmaktadır (İnce ve Gül, 2005:12). Örgütlerde köklü strateji değişikliğine 1970'li yıllardan itibaren gidilmeye başlanılmıştır. Yapılan bu strateji değişiklikleri içerisinde, hiyerarşik basamakların azaltılması, yöneticilerin daha geniş bir alanda kontrol mekanizmasına sahip olmaları ve çalışanlar açısından yeni kariyer sahibi olma fırsatlarının verilmesi gibi durumlar sayılabilir. Her şeyin örgüt çıkarları doğrultusunda gerçekleşmesi, örgüt unsurunun var olmasında en büyük etken olan iş gören kaynağının görmezden gelinmesi anlamına gelmektedir. Bu olumsuz durumdan vazgeçildiği ölçüde, iş görenin örgütüne olan bağlılığı şiddetlenecek ve iş gören için zamanla örgütü adına üstün çaba ve zaman harcama isteği duymak olağan bir durum haline gelecektir.

İş görenlerin davranışlara bağlılıkları, diğer iş görenlerin davranışlarına da etki ettiğinden örgütsel bağlılık önemli hale gelmektedir. Kiesler, bağlılık etkilerini tahmin etmek için iki varsayım ileri sürmektedir. Birincisi, iş görenlerin yaptıkları ve takındıkları tutumlar arasındaki tutarsızlıkları çözmek, ikincisi ise, örgütsel bağlılık etkisi ile iş görenlerin daha az değişen tutum içinde olmalarıdır. Örgütsel bağlılık, günümüzün rekabet şartlarında örgütler için başarı sağlamanın önemli bir faktörüdür. Örgütler, mal veya hizmet üretimine vermiş oldukları önem kadar iş görenlerinin memnuniyetliklerine de önem vermeye başlamışlardır. Verilen bu önem, örgütsel bağlılık kavramını ön plana çıkartmıştır. Çalışmış oldukları örgüte bağlılık duyan iş görenler, nitelikli ürün ve hizmet üretilmesinde rol alarak performanslarını yükseltirler. Günümüz dünya ekonomisinde örgütler, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için birçok sorunla mücadele etmek durumundadırlar. Bu mücadele kapsamında örgütler tarafından yürütülebilecek işlemler, maliyetleri düşürmek, iş görenlerin performanslarını artırmak, izlenen yöntemleri ve üretilen ürünleri iyileştirmek, nitelik

ve verimlilik bakımından da sürekli olarak artış sağlayabilme çabası içinde olmak şeklinde sıralanabilmektedir (Gürkan, 2006:10).

İnsan, makine-teçhizat ve sermaye gibi üretim faktörlerinin bir araya gelmesi örgütleri meydana getirmektedir. Mal ve hizmet üretiminde bu faktörler yer almaktadır. Belirli kategorilerde ihtisaslaşmış olan bölümlerin üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirebilmeleri bu faktörleri etkin kullanabilmelerine bağlıdır (Saldamlı,2009:27). İş görenlerin istek ve ihtiyaçları zaman geçtikçe değişiklik arz etmekte, maddi boyutlu ödüllerin verilmesi tatmin edici olmaktan uzak kalmakta, tatmin edici olacağı düşüncesi ile psikolojik, sosyal ve kültürel eylemlere yönelim söz konusu olmaktadır. Değişen bu yönelimler daha çok sonuç odaklı bir görünüm içermektedir (Eymür, 2009:15). Örgütler için günümüzde en önemli konu kaynakların etkin kullanımınıdır. Bu etkinliği oluşturmak için de örgütler, genellikle iş gören devir oranının sebep olduğu yüksek maliyetlerden kurtulmak ve iş görenlerin sürekliliğini sağlayabilmek adına onların bağlılıklarını artırma çabası içindedirler (Gündoğan, 2009:8).

Örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ve sonuçlar üzerinde de son derece önemlidir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda daha çok çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Buna ilaveten bu iş görenlerin, örgüt için daha uzun bir süre çalışma isteği duydukları ve örgütle olan ilişkilerinde de daha olumlu bir tavır sergiledikleri gözlenmektedir. Ama örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenler ise başarı sağlayamamaktadır. Başarı sağlayamamalarının sebebi, kendilerini örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda yönlendirememiş olmalarıdır. Bu açıklamaların paralelinde şunu söylemek gerekir; bir iş gören örgütüne ne kadar bağlı ise örgütü için o derecede çalışır ve kendi başarısını örgütün başarısına bağlı olarak görüp o şekilde hareket eder. Bu bağlılığı sağlamanın da örgüt yönetiminin yapması gereken öncelikli işlerden biri olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005:14).

Örgütsel bağlılık, iş gören-örgüt ilişkisi neticesinde oluşur ve iş görenin örgütüne karşı hissetmiş olduğu bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütler için artık üretim yapmak veya satışları artırmak kadar önem kazanan başka bir durumsa iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnuniyet duymalarını sağlamaktır. Örgütlerin bu çabayı göstermelerinin sebebi, örgütsel bağlılık duygusunun iş görenin performansına olumlu

etki yaptığına inanılıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ayrı ayrı öneme sahiptir. Bu unsurlar için örgütsel bağlılık kavramı aşağıda incelenmiştir (Somuncu, 2008:6).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Kendi başına ne örgüt bir anlam taşır ne de iş gören, bu iki kavram bir araya gelip bir bütün oluşturarak anlam taşırlar. Yani biri olmadan diğeri bir anlam ifade etmez. İkisi arasındaki denge, bağlılık kavramının pekiştirilmesi sayesinde kurulmaktadır. İş gören, kendi amacına örgüt içinde bulunduğu süre zarfında ulaşma imkanı bulmakta, örgüt ise amaçlarına iş gören faktörü sayesinde ulaşabilmektedir. Bu anlam bütünlüğünün devamlılığı sağlanırsa, en az maliyetle yüksek verim elde edilir ve rekabet üstünlüğü örgütün eline geçmiş olur. Örgütler sağlamış oldukları iş olanakları ile iş görenlerin gelir elde ederek yaşamlarını sürdürmelerine imkan sunmaktadırlar (Bakan vd., 2011:47). İş gören örgütünü kendisi için bir fırsat olarak görürse, bütün çaba ve özverisiyle örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda zaman harcayacaktır. İş gören örgütüne bağlılık hissediyorsa, örgütü için her şeyi üstün bir başarıyla yapmaya çalışacaktır. Çünkü elde edilecek sonuç onun içinde bir tatmin kaynağı olacaktır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi

İş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilen yöneticiler, önemli yönetim sorunlarından bir tanesine çözüm üretmiş olmaktadır (Ertan, 2008:8). Ortak bir amaç için örgüt bünyesinde yer alan faktörlerden bir tanesi de yöneticilerdir. Yöneticilik geçmişten günümüze içinde en fazla özellik barındıran bir kavramdır. İşletmeyi oluşturan makine-teçhizat, sermaye ve iş gören faktörlerine sahip olmak her şeyin hallolduğu anlamına gelmemektedir. Önemli olan bu faktörleri en iyi şekilde organize edebilecek bir yönetime ve yöneticiye sahip olmaktır. İşletme, nitelikli bir yöneticiye sahipse eldeki diğer verileri en iyi şekilde işleyip, üretim gerçekleştirebilecek ve hizmet sunabilecektir. Mal ve hizmet üretimi, örgütlerin kuruluş gayeleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu durumun gerçekleşebilmesi içinde çalışana ve yönetene ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler açısından, iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak ve iş görenlere yapmış oldukları işin sadece örgüt çıkarı için olmadığını ifade edebilecek bir yöneticinin olması da son derece önemlidir.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi

Örgütler, toplum tarafından ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulmuşlardır. İnsan faktörü ise, örgütü hedefine ulaştıracak en önemli unsurdur. Örgütsel bağlılık çeşitli sebeplerden ötürü örgütler için ehemmiyet kazanmıştır. Bu sebepleri dört ana başlık altında sıralayabiliriz (Saldamlı, 2009:27-28):

- Örgütsel bağlılığın, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmada en önemli etken olması,
- İş tatmini ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapıların yanında duygusal yapılarla da ilişkili olması,
- İş görenin işine ve görevine ilişkin durumlarla ilişkili olması,
- Sonuncusu ise, iş görenlerin demografik ve kişisel özellikleri ile ilişkili olması örgütsel bağlılık kavramını örgütler için önemli kılmaktadır.

Yukarıda sıraladığımız sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık örgütler için önem kazanmıştır. Örgütün, iş görenini en iyi şekilde işini yapmaya sevk etmesi, onun varlığının devamı adına çok önemli bir aşamadır.

2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından değişik boyutlara ayrılarak tanımlanmaya ve kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalardan bir tanesi de Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık modelidir. Allen ve Meyer, araştırmacıların ortaya koydukları tüm tanımların üç genel içerikten birini yansıttığını ifade ederek, üç bileşenden oluşan bir bağlılık modeli ortaya koymuşlardır. Örgüte bağlılığı oluşturan bileşenleri, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç farklı şekilde sıralayabiliriz (Bayram, 2005:54). Allen ve Meyer, bu modellemenin birer bağlılık çeşidinden ziyade bağlılık bileşeni olarak bilinmesini istemektedirler. Nedeni ise, iş görenin örgütle ilişkisinin bu üç bileşenin değişik boyutlarını içermesi ihtimalidir (Eymür, 2009:20). Bu üç bağlılık türünün detaylı açıklaması aşağıda yapılmıştır.

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, iş görenin kendi isteği ile örgüte ve onun değerlerine inanmasıdır (Bayram, 2005:133). Meyer ve Allen duygusal bağlılığı, bir örgütte çalışan iş görenlerin kendi tercihleri ile işletme için çalışmaya devam etme istekleri şeklinde tanımlamışlardır. Duygusal bağlılık, iş görenin hiçbir baskı hissetmeden örgüte karşı elinden geldiğince katkı yapmaya çalışmasıdır. Örgüt yönetiminin oluşmasını en fazla arzu ettiği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığın bağımsız bir şekilde uzun yıllar sürmesi ve bu bağlılık duygusunu taşıyan iş görenlerin de örgütün çıkarlarına değer vermeleri, örgüt adına önemli fayda sağlamaktadır (Eymür, 2009:22). İş gören tarafından hissedilen bağlılığın kendiliğinden oluşmuş olması istenilen bir durumdur. İş gören, örgütüne kendi çıkarlarının gerçekleşmesi için en önemli etken gözüyle bakıyorsa, o iş gören örgütüne karşı duygusal bağlılık hissediyor denilebilir. Onun için öncelik örgütün çıkarlarıdır. İş görenin çıkarının gerçekleşebilmesi, örgüt çıkarlarının gerçekleşmesinin neticesinde olmaktadır. Bu durum da iş görenlerin duygusal bağlılıklarını tetikleyici nedenler arasında yer almaktadır.

Duygusal bağlılık, örgüt değerlerinin, hedeflerinin ve amaçlarının iş görenler tarafından benimsendiği ve aynı oranda hissedildiği bağlılık türüdür. Bu iş görenler, her örgüt yönetiminin sahip olmak istediği profildeki iş görenlerdir. Duygusal bağlılık hissedilen iş görenler, kendilerini örgütlerine adanmış, işlerine karşı olumlu tutum sergileyen ve ekstra çaba gerektiğinde çok fazla düşünmeden hareket edenlerdir (Bayram, 2005:132). Literatüre bakıldığında, örgüte bağlılık kapsamında yapılan araştırmalarda duygusal bağlılık konusu, diğer bağlılık türlerine göre daha çok araştırılmıştır. Daha çok araştırılmasının sebebi, istenilen iş tutumlarıyla en güçlü ilişkiyi duygusal bağlılığın göstermiş olmasıdır. Duygusal bağlılık, iş başarımı, örgütsel vatandaşlık hareketi ve işe devam etme gibi örgüt açısından istenilen iş tutumlarının gerçekleşmesinde en büyük etkiye sahiptir. Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütsel değerlere tutunması ve bu değerlerle bütünleşmesidir. Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, örgüt ve örgüt yönetimi açısından duygusal bağlılığın iş görenlerde bulunması istenilen özelliklerin başında geldiğini ifade etmek mümkündür. Nitelikli iş görene sahip bir örgüt, sahip olduğu bu nitelikli gücü tam anlamıyla kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip,

örgüte karşı güçlü bir bağla bağlılık duymasını sağlayabiliyorsa çok büyük kazanım elde etmenin ilk aşamasını gerçekleştirmiş olmaktadır.

2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in Yan Bahis Teorisinden hareketle devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde devamlılık bağlılığı, rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet şeklinde de ifade edilmektedir. Devamlılık bağlılığı, iş görenlerin örgütlerine yapmış oldukları yatırımların neticesinde oluşan bir bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, örgütte geçirilen süre zarfında harcanan emeğin, zamanın, çabanın, elde edilen konumun ve gelirin örgütten ayrılması halinde kaybedileceği düşüncesinin iş görenlerde oluşturmuş olduğu bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, bir örgütte kalmakla edinilen ekonomik değerdir (Bayram, 2005: 132).

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını, iş görenlerin çalıştıkları örgütten ayrılmalarının, örgüte yüksek maliyet ve bununla beraber olumsuzluk getireceği endişesi taşıyarak işe devam etmeleri şeklinde tanımlamışlardır (Ada vd., 2008: 501). Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi devamlılık bağlılığında esas olan örgütte çalışmaya duyulan devam etme gereksinimidir. Bu gereksinimin var oluşu ise, iş göreni örgüt içinde kalmaya itmektedir.

İş görenlerin, çalıştıkları örgüte devamlılık bağlılığı hissetmelerinin esas nedeni, örgütten ayrılmaları halinde iş seçeneklerinin çok az olacağı düşüncesine sahip olmalarıdır. Böyle düşünen iş görenler, farklı bir iş bulamadıklarından örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bunun yanında bazı iş görenler ise, gelecekle ilgili beklenti ve geçim derdi gibi mecburi sebeplerinin olması nedeniyle örgütte kalacaklardır (Bayram, 2005: 133). İş görenlerin sahip oldukları iş seçenekleri, devam bağlılığına etki eden bir diğer unsurdur. Sahip oldukları iş seçeneklerinin çok olduğunu düşünen iş görenler, iş seçenekleri az olan iş görenlere göre daha düşük seviyede devamlılık bağlılığına sahiptirler (Çakar ve Ceylan, 2005:56). Ruhsal, mali veya fiziki faktörler gibi, örgütten ayrılmanın maliyetini artıran etkenler, devamlılık bağlılığının kuvvetlenmesine sebep olmaktadır. Örgütten ayrılması halinde oluşan yüksek maliyete katlanamayacağını düşünen iş gören işine devam edecektir (Bakan vd., 2011:98-99). İş görenin devamlılık bağlılığı, sahip olduğu iş durumuna ve mevcut işini bıraktığı zaman var olan iş seçeneklerine göre şekillenen bir bağlılık türüdür. İş gören için öncelikli hedef çalıştığı

işte iyi olmak ve geçimini sağlamaksa, devamlılık bağlılığı yüksek olacaktır. Eğer çalışan açısından öncelikli hedef mevcut işine göre daha iyi koşullara sahip bir işte çalışmak ve edinilmesi zor statülere sahip olmaksızın örgütüne olan devamlılık bağlılığı düşük olacaktır.

Meyer ve Allen'e göre, devamlılık bağlılığının iki önemli belirleyicisi vardır. Bunlar; yan bahisler ve iş alternatifleridir. İş görenlerin örgütte kalma olasılıkları, yan bahislerinin büyüklüğü ile yakından ilişkilidir. Diğer belirleyici unsurda alternatiflerin kısıtlı olmasıdır. Devamlılık bağlılığında iş görenler, örgütten ayrılmanın parasal ve parasal olmayan maliyetlerinin yüksek ve alternatif iş imkanlarının yetersiz olması nedeniyle istemeseler de örgütte kalacaklarından fazla gayretli olmayacaklardır. Bu durum, örgüt açısından verim kayıplarının yaşanmasına ve iş görenler açısından da performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Genel olarak bakıldığında, bir örgütte çalışma hayatını sürdüren iş görenlerin çalıştıkları örgütlere bağlılık göstermeleri, kendileri için söz konusu olan yatırımların paralelinde olmaktadır. İş görenler için öncelikli hedefin ne olduğu ve ne derecede önemli olduğu bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Yapılan yatırımların karşılığında kaybedilecek olanlardan korkmayıp farklı iş kollarına geçen veya geçmekte çok fazla tereddüt etmeyen iş görenler için devamlılık bağlılığı söz konusu olmamaktadır (Taşkın, 2010: 38-40).

2.3.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen normatif bağlılığı, duygusal ve devamlık bağlılığına ilaveten ahlaki niteliği de kapsayan üçüncü yöntem olarak oluşturmuşlardır. Normatif bağlılık, örgüte sadık olma meylili ile bağlantılı olup, örgütün görev, ülkü, amaç ve icraatları ile ahenk içinde olan inanç ve normları içermektedir (Taşkın, 2010: 39-40). Normatif bağlılık, iş görenin ahlaki ve etik değerlerinden dolayı örgütte kalma zorunluluğudur. İş görenin örgüte olan bağlılığında veya rıza göstermesinde kendini mecburi görmesi normatif bağlılıkla açıklanabilir bir durumdur. Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütte devam etmeleri ile alakalı sorumluluk hislerini ifade etmektedir. İş görenlerin, bu bağlılık türünde göstermiş oldukları örgütsel bağlılık, o iş görenlerin şahsi menfaatleri sebebiyle değil, yaptıklarının olması gerekenler ve ahlaki olduğuna inanmış olmalarındandır (Demirel, 2008: 184). Normatif bağlılık, örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi doğrultusunda sorumluluk hissi taşımaktır. Örgüt üyeliğini doğru bir hareket olduğu için

devam ettiren iş görenin normatif bağlılığı da yüksek olmaktadır. Açıklamalardan hareketle normatif bağlılığı, iş görenin kendini, örgütte kalmaya zorunlu kılan psikolojik bir sözleşmenin sahibi olarak görmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Normatif bağlılık, iş görenin örgütüne bağlılık duymayı bir misyon olarak görmesi ve taşıdığı bağlılığın da doğru bir hareket olduğunu düşünmesiyle gelişim göstermektedir. İş görenin, kendini örgüte adanmasında ve örgüte karşı sadakatli olmasında iş görene etki eden unsur normatif bağlılık duygusudur. Ayrıca normatif bağlılık, iş görenlerin örgüte tutkun olmalarına da etki etmekte ve örgütün yürütmüş olduğu icraatları iş görenler tarafından özümsemesinde ve inanılmasında da etkili olmaktadır. Bu şekil işleyen iş gören-örgüt değerleri arasındaki uyum örgütsel kimlik sürecini ortaya çıkarmaktadır (Durna ve Eren, 2005:211).

Normatif bağlılık, iş görenlerin minnet hislerini esas alan örgütsel bağlılık türüdür. Bu yaklaşıma göre, iş görenlerin gaye ve değerleri ile işletmenin misyonu arasındaki ahenk, iş görenlerin minnet hissi taşımalarına sebep olmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte kalmayı doğru ve etik bir davranış olarak kabul ettiklerinden, örgütten ayrıldıkları takdirde, örgüt sahiplerini ve iş arkadaşlarını düş kırıklığına uğratacaklarını, bununla beraber kendileri içinde kötü düşüncelerin hakim olacağını düşünmektedirler (Bakan vd., 2011:101). Normatif bağlılık, iş görenlerin ahlaki bir vazife sorumluluğu ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inanmaları neticesinde oluşan bağlılık türüdür. Normatif bağlılıkları yüksek olan iş görenler sorumlulukları nedeniyle örgütteki görevlerine devam ederler. Bu bağlılık türünde en önemli unsur, iş görenlerin kendilerini işverenlerine karşı mecbur hissetmeleridir. İş görenler, kendilerine iş vermelerinden dolayı işverenlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilmek adına örgütteki işlerine devam etmekte ve örgütleri için gerekli özveriyi göstermekten kaçınmamaktadırlar. Ahlaki kriterler her şeyin önünde olduğundan bireyler, örgütlerine karşı normatif bağlılık duygusu taşımaktadırlar. Örgütte geçirdikleri zamanın kendilerine sorumluluk yüklediğine inanan iş görenler, zamanla işverenlerinin de sorumluluklarını bünyelerinde hissederler.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çok sayıdaki iş gören davranışının nedenini, örgütsel bağlılık kavramı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, iş gören davranışlarına etki ettiği gibi kendisi de birçok faktörden etkilenmektedir.

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmeleri, kendi iş verimliliklerinin artmasının yanında örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bundan ötürü bir örgütün, iş görenlerinin örgüte olan bağlılıklarının artmasına ya da azalmasına neden olabilecek faktörlerin farkında olması önemlidir (Çetin, 2011:98-99).

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı biçimlerde tasnif edildiğini görmekteyiz. Yapılan araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto, Buchanan, Morrow ve Salancik'in çalışmaları yer almaktadır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin sınıflandırmasını yaparken değişik metotlardan yararlanmışlardır. Schwenk bu etkenleri dört grupta toplamıştır. Bu etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz (İnce ve Gül, 2005:57):

- İş görenlerin geçmişe ait birikimleri,
- Kişisel-demografik etkenler,
- Örgütsel-görevsel etkenler,
- Durumsal etkenler.

Bu çalışmaların dışında Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Saldamlı, 2009:30):

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri,
- Yapısal özellikler.

Bu çalışmada, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanımın paralelinde, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenecektir.

Tablo 2
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1) İş Beklentileri 2) Psikolojik Sözleşme 3) Kişisel Özellikler	1) İşin Kalitesi Ve Ehemmiyeti 2) Yönetim 3) Ücret Düzeyi 4) Nezaret 5) Örgütsel Kültür 6) Örgütsel Ödüller 7) Takım Çalışması 8) Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1) Yeni İş Olanakları 2) Profesyonellik 3) İşsizlik Oranı 4) Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu 5) Sektörün Durumu

Kaynak: (İnce ve Gül, 2005:59).

2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık literatüründe, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yer almaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına, iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler ve kişisel özellikler girmektedir (Bakan vd., 2011:121). Genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir (Balay, 2000:55). Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde değişik sonuçlara sebep olmaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresi gibi kişisel özellikler, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

2.4.1.1. Yaş

İş görenlerin yaşları, kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisidir. Bu değişken genelde hizmet edilen süre ile birlikte değerlendirmeye alınmaktadır. Hizmet süresi ile yaş değişkeninin birlikte değerlendirilmesinin sebebi ise, aynı yönlü olmalarıdır (Gündoğan, 2009:20). Yaş değişkenini ele alan birçok çalışmada, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların bazılarında, örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunun belirtilmesine rağmen bazı çalışmalarda ise bu ilişkinin devamlı ve güçlü olmadığı ifade edilmektedir (Güçlü, 2006:61).

Genel anlamda yaşın ilerlemesiyle örgüte karşı bir yakınlık veya ait olma hissi söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber yaşın ilerlemiş olması, iş görenin kaybedeceği

öge sayısının da çok olacağını göstermektedir. Emekliliğe yaklaşan bir iş gören iş değiştirmek gibi ekstra bir maliyetin altına girmeyi pek istemez. Bundan dolayı yaşlı ilerlemiş iş görenin, örgütsel bağlılığı çok istemese de olumlu yönde etkilenmektedir (Saldamlı, 2009:33). İş görenlerin yaşlanması, örgütteki yatırımlarının da artmasına neden olmaktadır. Böylece o iş görenler için başka örgüt ve iş seçeneklerinin cazibesi azalış göstermektedir. Örgütteki yatırımı fazla olmayan genç iş görenlerin kendilerinden yaşlı iş görenlere oranla örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. Genç iş görenler için, işten ayrılmanın çok fazla tedirginlik oluşturan bir tarafı söz konusu değildir. Genel olarak bakacak olursak, yaşlanmanın iş ve sektör değiştirmede bir engel olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Böyle görülmesinin sebebi, yaşlı iş görenlerin yeni bir işte öğrenme zorluğu yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç iş görenlerde ise, hayal edilen iş ve kariyer için ele geçecek fırsatları değerlendirme düşüncesi hâkimdir. Çünkü onlar için hayat yeni başlıyordur ve hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme adına yeteri kadar zamanları söz konusudur. Bu durum da, genç iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi ile ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. İlk başlarda bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yapılmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasını sağlamıştır (Güçlü, 2006:62). Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapılan araştırmalarda ortak bir düşünceye varılamamıştır. Bazı araştırmalarda, kadın iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yüzden kadın iş görenlerin işlerini değiştirme oranının düşük olduğu gözlenmiştir.

Yine bazı araştırmalarda, erkek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Nedeni de kadın iş görenlerin mevcut işlerinden daha çok evlerine ve ailelerine önem vermeleridir (Cengiz, 2002:56).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, erkek iş görenlerin genellikle kadın iş görenlere göre daha yüksek mevkilerde ve daha yüksek maaşla çalışıyor olmalarının, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Bakan vd., 2011:126). Sonuç olarak, günümüz toplumlarında ailenin

geçiminden erkeğin sorumlu olması da, onun çalışmış olduğu örgüte yüksek derecede bağlılık duymasına neden olmaktadır denilebilir.

2.4.1.3. Medeni Durum

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden bir diğer önemli unsurda onların medeni durumlarıdır. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde medeni durum ciddi bir parametre olarak kabul görmektedir. İş görenlerin yaşlı olmaları veya çocuk sahibi olmaları örgütsel bağlılığın gelişmesinde etkili olan bir durumdur (İnce ve Gül, 2005:64). Ailelerine karşı maddi sorumlulukları nedeniyle evli olan iş görenler örgütteki yatırımlarından mahrum kalmak ve işlerini kaybetmek istemeyeceklerdir (Gündoğan, 2009:24).

Özellikle evli ve dul olan kadın iş görenler, bekar olan kadın iş görenlere göre bağlılık hissettikleri örgütten ayrılmanın daha maliyetli bir durum olduğunu düşünmektedirler. Evli olan kadın iş görenlerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık duymalarının sebebi, bu şekilde hissediyor olmalarıdır (Bakan vd., 2011:127). Başka bir araştırmada, evli erkek iş görenlerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık hissettikleri, evli kadın iş görenlerin ise erkeklere nazaran daha düşük seviyede örgütlerine bağlılık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu sonuca varılmış olmasının nedeni olarak, evlenmiş olan erkek iş görenlerin yaşamlarına bir düzenin gelmesini, kadınlarda ise ekstra bir dizi sorumluluk altına girileceği fikrinin oluşmaya başlamasını göstermek mümkündür (Dolu, 2011:34).

Yeni iş teklifleri ile karşılaşılması durumunda, bekar iş görenler daha rahat hareket etmektedirler. Bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısının az olması veya hiç olmaması, bekar iş görenlerin bu şekilde rahat hareket etmelerine neden olmaktadır. Evli olan iş görenler, iş değiştirme riskine kolay kolay girmezler. Onlar için öncelikli koşul mevcut işin korunması olup, kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin hayatlarının olumsuz etkilenmemesidir. Bekar iş görenlerin rahatlıkla iş değiştirme düşüncesinde olmaları, onların örgüte bağlılıklarının düşük olmasına neden olmaktadır (Yıldız, 2014: 203). Genel anlamda medeni halin örgütsel bağlılığa direkt olmasa da endirekt olarak etkide bulunduğunu ifade edebiliriz. Ayrıca iş görenlerin yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da örgütler açısından daha olumlu neticelerin doğmasına fırsat verdiğini söylemekte mümkündür. Bu durumdaki iş görenlere sahip bir örgüte duyulan bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır. Çalışanların genç ve bekar olmaları ise, araştırmalarda ortaya konulduğu gibi örgüt ve iş değiştirmede daha rahat olmalarına neden olmaktadır.

2.4.1.4. Eğitim Seviyesi

İş görenlerin örgütsel bağlılığına etki eden bir başka önemli unsur, o iş görenlerin eğitim seviyeleridir. Angle ve Perry'nin yaptığı araştırmada örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Gündoğan, 2009:28). Eğitim seviyesinin yükselmesi, iş görenlerin örgüte bağlılıklarına olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü iş görenin eğitim seviyesinin yükselmesi örgütten beklentisini artırmakta ve iş görende farklı iş seçeneklerinden yararlanma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır.

Eğitim seviyesi, iş görenlerin işlerinden beklentilerine ve işlerine olan bakış açlarına da etki eden bir parametredir. Uzun bir süre eğitim almayı hemen iş hayatına atılmaya tercih eden iş görenler, eğitimlerinin sonucunda nitelikli işgücü sıfatını kazanarak çalışma hayatına katılmaktadırlar. Bu iş görenlerin yıllarca eğitim için harcamış oldukları zamanın, maddi ve manevi yatırımların karşılığında elde edecekleri gelir ve diğer şartlardaki beklentileri de yüksek olmaktadır (Yıldız, 2014: 203).

Yapılan farklı araştırmaların birinde ise, eğitim ve bilgi seviyesi yükseldikçe mesuliyet alma, inisiyatif kullanma, özgürce karar verme imkanı arttığı için iş görenlerin tekdüzelik ve usançları kaybolacağından işlerini daha fazla benimseme durumunun ortaya çıktığı saptanmıştır.

İş görenler, kendilerinin gelişimlerine katkıda bulunan veya bulunabilecek örgütlerden ayrılmayı pek istemeyeceklerdir. Kendilerine eğitim imkanı sunulan iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıkları artış gösterecektir (Ertan, 2008:68). Ayrıca, eğitim seviyesi düşük olan iş görenlerin alternatif iş seçeneklerinin az olmasından veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır (Bakan vd., 2011:124). Genel anlamda, eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa negatif yönde etki ettiğini yapılan araştırmalara bakarak ifade etmek mümkündür. Kısmen de olsa eğitim seviyesinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığa pozitif katkısı söz konusu olmaktadır.

2.4.1.5. Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka değişken de iş görenlerin örgütteki hizmet süreleridir. Allen ve Meyer, iş görenlerin örgütte geçirdikleri süreye bağlı olarak pozisyonlarının değişmesi ile daha yüksek statülü yerlere gelmelerinin ve

memnuniyetliklerinin artmasının, örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin ürünü olduğunu belirtmişlerdir (Cengiz, 2002:55). Cohen'e göre hizmet süresi arttıkça, iş görenlerin örgütten elde edecekleri kazanımlarda artış göstermektedir. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için iş görenlerin örgütteki hizmet sürelerinin artması, onların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır (Ertan, 2008:60).

Hizmet süresi ve yaşı örgüte bağlılıkla ilişkisini belirleyebilmek adına araştırmacılar, değişik yaşlardaki ve değişik hizmet sürelerine sahip iş görenleri mukayese etmişlerdir. Becker, yaşı örgüte yapılan yatırımlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Diğer araştırmalardan birinde ise, Ritzer ve Trice, hizmet süresi ile yatırım arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005:67). Özetle, örgütte geçirilen süre iş görenlerin bağlılıklarını da artırmaktadır. Her geçen süre iş görenlerin örgütlerine bir şeyler katması demek olduğundan, iş görenlerin bu yatırımlarından vazgeçmeleri kolay olmamaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin yatırımlarının hizmet sürelerine paralel bir şekilde artış göstermesi örgütsel bağlılıklarının yükselmesini sağlayacaktır.

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına ait değerleri anlatmakta olup, örgüte bağlılığa direkt etki etmektedirler (Çöl ve Ardıç, 2008:162). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler farklı sınıflandırmalarla ele alınsa da, bir sınıflamaya göre örgüt yapısı, örgüt kültürü, işin niteliği ve önemi, örgütsel adalet, ücret düzeyi, rol belirsizliği, ait olma ihtiyacı, yönetim tarzı, iletişim ve örgütsel ödüller vb. gibi değişkenler olarak sıralanmıştır (Samadov, 2006:100).

2.4.2.1. İşin Yapısı

Örgütsel bağlılığa önemli derecede etki eden unsurlardan bir tanesi de işin yapısıdır. İşin yapısı, örgüt içinde veya iş görenlerin etrafındaki çevrede, iş görenlerin yaşamlarına olan tesir olarak tanımlanmaktadır (Saldamlı, 2009:37). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalardan günümüze kadar geçen süreçte, işin yapısı geçerliliği olan bir kavram olmuştur (Gündoğan, 2009:28).

İşin motive etme ve zorluk derecesi, işin niteliğiyle özdeşleşme, geri bildirim, yükümlülük ve yetki sahibi olma gibi özellikler de örgütsel bağlılığa direkt etki

etmektedir. Örgütlerin, sahip oldukları işlerin yapıları ve benimsemiş oldukları iş süreçleri, iş görenlerin örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Uyulması gereken şartların formel bir biçimde yazılı olması ve işlevsel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Cengiz, 2002:57).

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgüte dahil olan iş görenlerin beklentileri ile işin yapısının ve kapsamının uyuşması halinde iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. İşin yapısının iş görenlerin tutumlarına etki etmesi, onların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Burada önemli olan, işin yapısı ile iş görenlerin beklentileri arasındaki paralellik durumunun varlığıdır. Eğer bu paralellik söz konusu değilse, iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları olumsuz etkileneceğinden örgütsel bağlılık seviyelerinde bir azalış olacaktır.

2.4.2.2. Denetim

İş görenlerin örgüte olan bağlılıklarına etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeri de iş görenler üzerindeki denetimdir. İş görenlerin yerine getirmiş oldukları işin denetim şekli yükümlülük duygularına etki etmektedir. Yöneticiler tarafından uygulanan baskı kurarak idare etme anlayışı, astların herhangi bir kararda rolünün olmaması adına sergilenen tutumlar ve bunlara ilaveten sıkıcı bir denetim yönteminin uygulanması gibi etkenler, iş görenler tarafından tüm sorumluluğun yönetime atılmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73-74). Yöneticilerin sıkıcı bir denetim uygulamak istemeleri, iş görenlerin olumsuz bir durumla karşılaşılması durumunda, pek mücadele etme gereği duymadan çekip gitmelerine neden olabilmektedir.

Denetim, iş görenlerin mesuliyet duygusu hissetmeleri ile ilgili bir kavramdır. Denetimin sıkıcı ve yakın olması iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarına da olumsuz etki etmektedir. Bu durumun aksine yöneticilerin, iş görenlerini sıkımayacak bir şekilde sadece onların davranışlarını izlemeleri, iş görenlerin duyacak olduğu sorumluluk duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır (Samadov, 2006:109).

2.4.2.3. Ücret

Ücret düzeyi örgütsel bağlılığa etkisi olan en önemli faktörlerden birisidir. Ekonomik gelir elde etmek amacıyla kurulmamış olan örgütler hariç tüm örgütlerde işlerin yerine

getirilmesi belirli bir ücret karşılığında olmaktadır. İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasındaki ana etken ücrettir. İş görenlerin, sosyal yaşamdaki ve çalıştıkları örgütlerdeki konumları ve statüleri ücret seviyesi ile belli olmaktadır. Ücret, iş görenin kendini, huzurlu, mutlu, ailesine karşı yükümlülüklerini yerine getirebilen ve toplum nezdinde de belirli bir itibara sahip kişi olarak görmesini sağlayan bir faktördür.

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, yapılan işin cazibesini artırmakta ve iş görene yapılan daha yüksek bir ödeme ile de üst düzey bağlılık oluşmasına neden olmaktadır. Ekonomik anlamda sıkıntı yaşayan iş görenler için, yeterli ücret düzeyine sahip olmak, iş, mesai arkadaşları, idare gibi farklı değişkenlerdeki doygunluktan daha önemlidir. Yeterli düzeyde ücret alamayan iş görenlerin işi bırakmada daha etkin oldukları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Balay, 2000:68).

İş görenlerin hepsi adilane uygulanan bir ücret politikasının olmasını istemektedirler. İş görenler için önemli olan, emeklerinin karşılığını alabilmektir. Emeklerinin karşılığını aldıklarında örgüte bağlılıklarında ve iş performanslarında artış söz konusu olacaktır. Aksi bir düşüncenin hakim olması halinde ise, iş görenler çalışmaktan haz duymayacaklar, iş görenlerin örgüte bağlılıklarında ve performanslarında düşüş söz konusu olacaktır.

Yapılan araştırmalarla ortaya konulan verilerden de anlaşılacağı gibi, örgütlerin kuruluş gayeleri nasıl ki kar elde etmekse, iş görenlerinde çalışmakla elde etmek istedikleri öncelikli gaye, ekonomik anlamda bir gelirin sahibi olmaktır. Yaşamlarının devamı açısından tatminkar bir gelire sahip olmak, iş görenler açısından önemli bir durumdur. Burada örgütlerin düşüncelerinin önemi de yadsınamaz bir gerçekliğe sahiptir. Örgütler, iş görenlerine ödemiş oldukları ücreti bir yük olarak görmemeli, eğer bunu bir yük olarak görürlerse karşılığında katlanmak zorunda kalacakları maliyet daha da yüksek olabilmektedir. İş görenler, örgüt yönetimi tarafından kendilerinin örgüte yük olarak görüldüğünü hissedersen, işlerini yerine getirirken istekli davranmayacaklar ve üstün körü hareket edeceklerdir. Bu durumda üretilen ürünün kalitesine yansıtacağından, örgüt için olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden bir diğer önemli unsur da çalışma arkadaşları veya takım çalışmalarıdır. İş görenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri birlikte oldukları kişilerin performanslarıyla da yakından ilişkilidir. Tek başına bir iş görenin etkin ve verimli olması pek beklenen bir durum değildir. Her başarının altında bir ekip ruhunun olduğu gerçeği meydana gelen birçok olayda ortaya çıkmıştır.

Birlikte çalışılan kişilerin olmasının, örgütsel bağlılığa olumsuz etki ettiği yönünde bir araştırma olmamıştır. Aksine, bir çalışma grubunun olmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği söylenmektedir. İş görenlerin, bir çalışma grubuna dahil olmaları iş doyunluklarını yükseltmektedir (Cengiz, 2002:60). Ayrıca bazı araştırmalarda, çalışma arkadaşlarına bağlılık hissetmenin, örgütsel bağlılığa direkt etki eden bir unsur olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık tesirinin, işe olan bağlılık kadar güçlü olmamakla beraber, toplumsal işbirliklerde teori olarak örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. İş görenlerde, örgütten ayrılmakla kendileri için önemli olan çalışma arkadaşlarından ayrılacak olmanın farkındalığı, onları örgütten ayrılmaktan vazgeçirecektir (Balay, 2000:63). İş görenler, zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde, diğer iş görenlerle birlikte geçirdiklerinden onlarla aralarında bir takım paylaşımlar söz konusu olmaktadır. Her iş gören için çalışma arkadaşının uyumlu olması, dahası kendi özellikleriyle çalıştığı iş arkadaşının özelliklerinin örtüşmesi iş görenler tarafından istenilen bir durumdur. Bu sayede, örgütün istenilmeyen tarafları çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetlikle giderilmiş olmaktadır.

2.4.2.5. Örgütün Özellikleri

Örgütün sahip olduğu özelliklerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütlerde, daha basık bir hiyerarşik yapının varlığı, akademi odaklı idare ve özerkliğin hakim olması gibi durumlar örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir (Bakan vd., 2011:175). İş görenler, bu tarz ortamlarda sorumluluk almaktan kaçınmayacaklarından örgüte olan bağlılıklarında bir artış söz konusu olacaktır. Alınan kararlara katılma, iş görenlerin iş doyumuna ulaşmalarını sağlayacak, örgüt ile kendi özelliklerinin uyumlu olması o iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını yükseltecektir. İş

görenler için üzerinde ehemmiyetle durulan hususlardan bir tanesi de kendi özellikleri ile içinde buldukları örgütün özelliklerinin ortak bir noktasının olmasıdır. Örgütü ile kendi özellikleri arasında ahenk olan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları pozitif etkileneceğinden artış söz konusu olacaktır.

2.4.2.6. Örgütün Büyüklüğü

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğerinin de örgüt büyüklüğü olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin büyük olması, iş görenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerini zorlaştırmaktadır. Örgütlerin büyük olmasının, bu zorluklarının yanında iş görenlere bir takım yararları da söz konusudur. Bunlar, daha çok yükselme olanağı, ilave faydalar ve bireyler arası etkileşme imkanları gibi iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artıracak unsurlardır (Gürkan, 2006:39).

Örgütler büyüdükçe, iş görenlerin karar alma oluşumuna iştirak etmeleri zorlaşacağından, onların örgütsel hedefleri benimsemeleri daha az olacaktır. İş görenler bu durumdan etkileneceğinden örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır. Başka bir araştırmada, örgütün büyük olmasıyla ücret sistemlerinin daha düzgün işleyeceği, buna ilaveten daha profesyonel kariyer planlamalarının yapılacağı ve bu sayede de iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseleceği görüşü ileri sürülmüştür. Örgütlerin büyüklüğü arttıkça, iş görenler açısından hem olumlu hem de olumsuz faktörlerden bahsetmek ihtimal dahilindedir. Olumsuz olarak söylenebilecek durum, alınan kararlara katılmanın zorluğudur. Olumlu olarak ise, pek aksaklık yaşanmayan bir ücret sisteminin, düzenli ve profesyonel olarak yürütülen kariyer olanaklarının varlığı sayılabilir. Genel anlamda örgütlerin büyük oluşunun iş görenleri daha çok olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür (Gürkan, 2006:40).

2.4.2.7. Örgütsel Strateji ve Politikalar

Örgütsel bağlılığa etki eden bir başka faktör ise, örgütün izlemiş olduğu strateji ve politikalarıdır. Örgütsel strateji, sahip olunan tüm fiziki ve insani kaynakların aynı amaç doğrultusunda hareket etmesi için izlenilecek yolun, politikanın ve araçların tespit edilmesi, hazırlanması, planlanması, yönlendirilmesi ve ortak hareket etmesidir. Örgütlerde stratejilerin belirlenme sebepleri arasında, örgütün amaçlarının, eksik ve üstün yönlerinin tespiti, diğer yanda rakiplerinin olmasından dolayı güçlü olduğu

yönlerinden faydalanabilmesi, eksik olduğu taraflarını geliştirebilmesi ve yeni fırsatlar oluşturabilmesini göstermek mümkündür. Yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı gibi strateji, hedefe yürürken izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesidir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyecek olduğu yol ve yöntemin iş görenler tarafından benimsenmesi, onların örgüte bağlılığına pozitif etki edecektir.

Örgütsel politika, örgütlerde güç dengesinin zor sağlandığı bir durumdur. Örgütsel politika, kişiler arası ilişkilerin benzersiz etkiler gösterdiği, taktik ve güç mücadelelerinin sergilenmesi gibi karakterize bir durumdur. Araştırmacılar genel olarak insan davranışlarının karanlık yanlarını gösterdiği düşüncesiyle örgütsel politikaya olumsuz odaklanmışlardır. Bu yüzden örgütsel politika, manipülasyon, zorlayıcı etki taktikleri, diğer yıkıcı ve illegal eylemler ile eşanlı olarak görülmüştür. Bu tanımlama örgütsel politikanın, örgütün iş görenleri ile ortak yararına olumsuz etki eden ve iş görenlerin performanslarını azaltan bir etken olarak görülmesine neden olmuştur (Gürkan, 2006:40). Başka bir araştırmada ise örgütsel politika, iş görenlerin ya da grupların menfaatlerini muhafaza etme veya artırma istekleriyle çatışan bir durum olduğunda, isteyerek yaptıkları etkileme şeklinde tanımlanmaktadır. İş görenlerin politik davranış göstermelerinin temelinde, menfaatlerini muhafaza etme ve artırma istekleri yer almaktadır. Yapılan bu araştırmalardan yola çıkarak örgütsel politikanın, iş görenlerin çıkarlarının örgütün çıkarlarıyla uyuşmadığı ve iş görenlerin çıkarlarının korunmadığı durumlarda o iş görenlerin bağlılıklarında azalmaya neden olacağını söyleyebiliriz.

2.4.2.8. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığa etki eden, örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, iş görenlerin kendilerini örgütün içinde anlamlandırmalarına olanak veren, onların inanışlarını, düşüncülerini ve davranışlarını biçimlendiren normlardan ve değerlerden oluşan bir bütündür. Kültür, insanların neler yapmaları ve bunları yaparken nasıl hareket etmeleri gerektiği yönünde bilgi edinmelerini sağlar. Örgüt üyeleri tarafından yönetim modellerinin kuruluşunda ve iş görenlerin idare edilmesinde paylaşılan faktör örgüt kültürüdür. Bu yüzden tüm örgütlerin kendilerine ait kültürlerinin olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki iş görenlerin varsayım ve inançlarını, örgüt üyelerinin paylaşım ve kullanımlarını, örgütün iş

görenlerine rehberlik etmesini içeren ve örgütün iç ortamının parçasını açıklayan düzenli bir sistemdir. Kültür, belirli ölçülerde örgüt üyelerine özeldir ve onların eylemlerine odaklanarak paylaşılanları anlamlı ve yorumlanabilir kılan bir değerdir (Gürkan, 2006:40).

Örgüt kültürü, tanımlanması en zor örgütsel kavramlardan birisidir. Kültür, araştırmacılar tarafından insanların evrimsel çeşitliği ile birlikte gelişen ve insani bir kalkınma farklılığı için gerekliliği olan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Farklı bir araştırmada ise, örgüt kültürü, örgütleri başka örgütlerden farklılaştıran ve örgüt üyeleri ile ortak düzenlenen anlamlı bir sistem şeklinde tanımlanmıştır (Gürkan, 2006:41).

Örgütsel kültür, iş görenlerin farklı bir kimlik duygusu taşımalarını sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımlarına olumlu etki ederek örgütsel bağlılıklarının oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır. Kültür, iş görenlerin etkileşiminde önemli bir yapıdır. Örgüt için sembolik değerlerin anlamı, örgütsel kültür ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültür şu niteliklerden meydana gelmektedir (Gürkan, 2006:41):

- Örgütün geçmişi, birikimi ve görüşleri,
- Örgütü ifade eden hikayeler,
- Örgütün kültürel normları,
- Örf ve adetler.

Örgütün çevrede bilinmesini, değerlerini, sosyal standartlarını, etrafındaki farklı örgüt ve kişilerle girmiş olduğu ilişkilerin seviyelerini örgüt kültürü ifade etmektedir. Kültürün bu işlevi, örgütün topluma bağlanmasını, toplum içindeki konumunu ve önemiyetini belirler. Örgüt kültürü oluşurken, örgütün ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerinde etkisi olmaktadır. Örgüt kültürü, örgütlerin değişik durumlarda verdikleri tepkilerin belirlenmesinde, iş görenlerin davranışlarının şekillenmesinde ve örgütlerine ne derece uygun olduklarının tespit edilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında örgüt kültürü, iş görenlerin kişisel ve profesyonel amaçlarını belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirirken nasıl hareket ettiklerini gösteren bir etkendir. Ayrıca örgüt kültürü, iş görenlerin amaç ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü fonksiyonu gördüğünden örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir (Bakan vd., 2011:160).

Bir örgütte örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin bulunması, o örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. İş görenlerin beklentileri, hedefleri ve istekleriyle örgütlerin amaç ve hedeflerinin paralel olması, o iş görenlerin örgüte bağlılıklarının yükselmesine fırsat vermektedir. İş görenler için önemli olan başka bir hususta, örgütün köklü bir kültüre sahip olmasıdır. Geçmişten günümüze köklü bir kültürün etkisinin görüldüğü bir örgütte çalışıyor olmak, iş görenleri olumlu düşüncelere sevk edecek ve bu durum onların örgütlerine olan bağlılıklarına pozitif etkide bulunacaktır.

2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa, kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra etki eden bir diğer faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörlerini, yeni iş olanakları, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı ve sektörün durumu olarak sıralayabiliriz.

2.4.3.1. Yeni İş Olanakları

İş görenlerin, örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de yeni iş bulma olanaklarıdır. Yapılan araştırmaların bazılarında, yeni iş olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığa pozitif etki ettiği yönünde ortak görüşler bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek kişilerin yeni iş bulma fırsatları fazla olduğundan, iş beklentileri de o oranda yüksek olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada, yüksek lisans yapmış kişilerin fazla yüksek olmayan bir ücret karşılığında işe başladıktan birkaç ay sonra yeni bir iş teklifi almazlarsa örgüte bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:85).

İş görenlerin konumlarının yeni iş bulmaya müsait olup olmadığı önemli bir etkidir. Eğitim seviyesi çok üst düzey olmayan, çalışmış oldukları örgütteki konumları ve gelirleri kendileri için yeterli olan iş görenlerin örgütten ayrılma gibi düşüncelerinin olacağı pek söylenemez. O iş görenler için önemli olan, sahip oldukları özelliklerle yapmış oldukları işin kimyasının örtüşmesidir. İş görenlerin, geçimlerini sağlamak ve asgari düzeyde de olsa bir takım istek ve beklentilerinin yerine gelmesi gibi öncelikli amaçları adına örgüt tarafından iş görenlere destek sağlanıyorsa, o iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır.

2.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, iş görenin mesleğine ne kadar değer verdiğiyle ve mesleğini nasıl tanımladığıyla ilgili yani mesleğe bağlılıkla yakından ilişkili bir kavramdır. Araştırmacılar profesyonelleri ifade eden dört özellik tespit etmişlerdir (Özler vd., 2010:83):

- Profesyoneller örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılırlar.
- Profesyoneller sosyal sorumluluk taşırlar.
- Profesyoneller kendi kurallarına inanırlar.
- Profesyoneller özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıda sayılan özelliklerden yola çıkarak profesyonelleri, kendi kurallarını uygulayan, bunların geçerliliği olduğu düşüncesine sahip olan ve bağımsız hareket etme eğilimi sergileyen bireyler olarak tanımlamak mümkündür. Profesyonellikle beraber, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı da ortaya çıkmaktadır. Örgütler, iş görenlerin mesleki gelişim göstermelerine destek verilerse, onların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Saldamlı, 2009:39). Ayrıca profesyonellik; hukuk, tıp ve mühendislik gibi teknik alanlarda mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık olarak önem ifade etmektedir. Her ikisine birden bağlılık geliştirmek ikilem oluşturacağından, bu ikilemin ortadan kalkması için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların entegrasyonunun gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sayede profesyonelliğin, bağlılığa olumsuz etkilerini bertaraf etmek mümkün hale gelecektir. Mesleğe bağlılıkla örgütsel bağlılık çatışmasını engellemek için profesyonel kariyer imkanları, özerklik gibi uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş doyumunu ve örgütsel bağlılık seviyesinin artışı söz konusu olabilecektir (Samadov, 2006:114). Profesyonellik, iş görenlerin sorumluluk taşıma isteklerinin oluşmasıyla örgütleri için çalışmaktan memnun olmaları halidir. İşinin gerektirdiklerini iyi bilen bir iş gören grubuna sahip olmanın örgütler için istenilen bir durum olduğunu ifade edebiliriz.

2.4.3.3. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu

Sosyo-ekonomik faktörleri işsizlik gibi etkenler oluşturmaktadır. Teorik olarak işsizlik oranının artması, iş görenler açısından alternatif iş olanaklarının azalmasına ve örgütsel bağlılığın artış göstermesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmaların bazılarında işsizlik oranı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun sebebi olarak, Meyer ve Allen'nin yaptığı bir araştırmada işsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına etkisinin olmayacağı sonucuna varılmış olması gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık ile işsizlik oranı ilişkisi araştırılırken diğer unsurlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Saldamlı, 2009:40). İşsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına çok fazla etkisi söz konusu olmamaktadır. Diğer faktörlerle bir araya gelmesi halinde işsizlik oranının örgütsel bağlılığa etki edeceğini söylemek mümkün olacaktır.

2.4.3.4. Sektörün Durumu

İş görenlerin, kamu veya özel sektörde çalışıyor olmalarının, örgütsel bağlılık derecelerinin farklılık göstermesine neden olduğu tespit edilmiştir. Kamuda çalışan iş görenlerin, özel sektörde çalışan iş görenlere nispeten daha düşük seviyede örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak, bürokrasi nedeniyle kamu kurumlarında gereğinden fazla kişinin çalışması ve yönetim yeteneğinin yetersiz olmasından dolayı işlerin sıradanlaşması olarak gösterilmektedir. Özel sektörde ise, tam tersine performansa dayalı ödül sisteminin uygulanıyor olmasının, örgütsel bağlılığın daha yüksek derecede hissedilmesine neden olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Yıldız, 2014: 203). Kamu sektörlerinde çalışan iş görenlerde iş hayatlarının büyük oranda garanti altına alındığı görüşünün hakim olması, o iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine olumsuz etki etmektedir. Fakat özel sektördeki iş görenler ise, yerini sağlamlaştırmak için daha fazla çalışma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum da, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti, başarı gibi değişik iş

davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik etkenlerden, rol çatışmasından veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği ortaya konulmuştur.

Yapılan bazı araştırmalarda, davranışsal sonuçların bağlılıkla en şiddetli ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. İş tatmini, motive olma, iştirak ve örgütte devam etme isteği örgütsel bağlılıkla pozitif, işten ayrılma ve devamsızlık ise, örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişki içerisindedir (Doğan ve Kılıç, 2007:52). Örgütsel bağlılığın, başarı, devamsızlık, işe geç gelme, stres, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Aşağıda bunlardan bazıları incelenecektir.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Başarı

Başarı ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıya dair yapılan araştırmalarda, zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda elde edilen bağlantı sonucunun zayıf olmasının nedenleri arasında; başarının, iş görenlerin motive olma düzeyleri, rol belirginlikleri ve kabiliyetleriyle ilişkili olması, bağlılığın ise başarının sadece bir yönüne etki etmesi gösterilmiştir (Gürkan, 2006:50).

İş görenlerin ekonomik durumları ve ailevi sorumlulukları, onların örgüte bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması, örgütsel bağlılık ile başarı arasındaki ilişkiye negatif etki ederken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiye pozitif etki etmektedir.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, devamsızlıkları üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir (Saldamlı, 2009:42).

İş görenlerin çok önemli bir durumun söz konusu olmadığı zamanların haricinde devamsızlık yapmamaları, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sayesinde. İş görenler, amaçları gerçekleştirmenin kolaylaşması açısından devamlılık göstermeye daha fazla istekli olmaktadır.

İş görenlerin devamsızlıklarını yine onların örgütsel bağlılıklarının azalttığı fikri genellikle kabul görmektedir. Devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok araştırmadan bahsetmek mümkündür. Yapılan araştırmaların bazılarında, bu iki kavram arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Yine de bağlılık ile devamlılık arasında çok kuvvetli olmamasına karşın bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005:96).

Bağlılık ile devamlılık arasında bir ilişki olmasına rağmen, devamlılığın iş görenlerin örgütlerine bağlılık hissetmelerine etki eden tek faktör olmadığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Devamlılık, iş görenlerin bağlılıklarını olumlu etkileyen bir faktördür. İş görenlerin işine devam etme istekleri, onların örgütsel bağlılık duygularıyla yakından ilişkilidir.

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. İşe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle uyuşan davranışları, örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan iş görenler yerine getirmektedir. Yapılan bir araştırmada, işe geç gelme davranışı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu ve örgüte bağlılığı kuvvetli olan iş görenlerin de işlerine geç gelmedikleri tespit edilmiştir (Bakan vd., 2011:240-241).

Yapılan ilk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük işten ayrılma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık ve gelişmiş iş performansı gibi arzu edilen sonuçlar arasında pozitif bir ilişkinin varlığını desteklemesine rağmen, sonradan yapılan araştırmalar o kadar ikna edici olmamıştır (Saldamlı, 2009:44).

Başka bir araştırmada, işe geç gelme ile bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu, işe geç gelme davranışının izafi bir hareket olduğu ve iş görenlerin kontrolleri dışında çok fazla faktörden etkilendiği ortaya konulmuştur (Gündoğan, 2009:62).

İş görenlerin örgütlerine bağlılık hissetmeleri, onların yaptıkları işten hoşnutluk duymalarına neden olmaktadır. Bu iş görenler işlerine giderken bir zorlama hissetmediklerinden zamanında işe gitme alışkanlıkları söz konusu olmaktadır. O iş görenler için işlerinin başında olmak mutluluk verici bir durumdur. Bu durumun tersi söz konusu olduğunda ise, iş görenler işe gitmeyi pek istemediklerinden ne kadar geç

giderlerse o kadar az sıkılacaklarını düşünmektedirler. Bu şekilde düşünmeleri onların işe geç gelme alışkanlığı edinmelerine sebep olmaktadır.

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres

İş stresi, bağlılığın davranışsal sonuçlarından birisidir. Stres, iş görenlerin yaşadıkları ortam ve çevreden kendilerine yönelen taleplerle, kendilerinin değerleri, davranışları, ihtiyaçları, kabiliyetleri ve maharetleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psikolojik bir durumdur.

Sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan birisi de stres kavramıdır. Stres, insanların rahatlığı ve huzuru için bir tehlike belirtisi veya bir ikaz edici olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik reaksiyonlardır. Özetle stres, örgütte veya etrafında yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri ifade etmektedir (Güney, 2011:317).

Stres, taşımış olduğu özellikleri nedeniyle örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken ehemmiyetli bir durumdur. Stres, iş görenlerin etkinliklerine, başarılarına, tatmin ve davranışlarına direkt etki etmektedir. Stresin kaynağı hem örgütsel hem de bireysel olabilmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve kişilik gibi faktörler bireysel kaynaklıdır (Gül, 2002: 2). Stres, her örgütte olabilecek olan doğal bir hadisedir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı birçok kişi ile iletişimde olmak, stresin oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip iş görenlerin, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendikleri ortaya konulmuştur. Bu durumdaki iş görenler, örgütle bütünleşmeleri nedeniyle örgütsel zorluklardan daha fazla etkilenmektedirler (Dolu, 2011:69). Örgütsel bağlılığın, stresi azaltmaktan çok stresin sonuçlarına etki ettiğini söyleyebiliriz. Çalışanlar açısından, işyerlerindeki aşırı iş yükü, çalışanların rollerinin tam olarak belirgin olmayışı ve bunların yanında kaynakların yetersiz oluşu da stresin doğmasına neden olmaktadır. Bu durum da, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetini, iş görenlerin çalıştıkları örgütlerden ayrılma ihtimalleri olarak tanımlayabiliriz. İş görenler, örgütlerine yapmış oldukları yatırımlarının karşılığını alamayacaklarını düşündükleri zaman işten ayrılma kararı verirler. İşlerine devam etmeleri örgütlerine yatırım yapmaya devam etmek olacağından, yapılan bu yatırımların birikmesi örgütten ayrılmayı zamanla güçleştirecektir.

Porter ve Steers yapmış oldukları bir araştırmada, iş görenlerin örgütlerinden ayrılma düşüncelerinin temelindeki değişkenin iş tatmini olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatminini, iş görenlerin beklentilerinin karşılanma düzeyi şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan araştırmada, iş görenlerin yaptıkları işlerden ne gibi beklentiler taşıdıkları şu şekilde ifade edilmiştir; ücret, kariyer politikaları gibi örgütsel seviyedeki beklentiler, iş çevresi ile ilgili beklentiler ve işin kendisine ilişkin beklentilerdir. İş görenlerin sahip oldukları beklentilerin karşılanma durumu iş tatminine, iş tatmini ise örgütten ayrılmaya ve örgütte devam etmeye etki edecektir (Bakan vd., 2011:223).

Farrel ve Rusbult, düşük örgütsel bağlılık duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, iş görenlerin işten ayrılmalarına, işe yaptıkları yatırımların büyüklüğünün, iş tatminlerinin, alternatif iş olanaklarının ve örgütsel mükafatların engel olduğu sonucuna varmışlardır (İnce ve Gül, 2005:97). İş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık seviyesinin derecesi, onların örgütten ayrılmalarına ya da ayrılmamalarına etki etmektedir. Bağlılık seviyesinin düşük olması, iş görenlerin örgütten ayrılmalarını kolaylaştırırken, bağlılık seviyesinin yüksek olması ise, örgütte devam etmelerine neden olmaktadır.

2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir tanesi de işgücü devir oranıdır. İşgücü devir oranının yüksek olmasının, genel anlamda örgütler için istenmeyen bir durum olduğu söylenebilir. Nedeni ise, işe yeni başlayan her işçinin örgütler için aynı zamanda ekstra bir maliyet olduğunun düşünülmesidir. Bu durumun da örgütler açısından pek istenilen bir durum olmadığını söylemek çok zor olmamaktadır.

İşgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmada incelenmiş ve yüksek seviyede anlamlı ve olumsuz korelasyonlar elde edilmiştir. İş görenlerin, örgütte kalma isteklerinin yükselebilmesi için, örgütte çalışmaya başladıkları ilk zamanlardaki gibi kuvvetli bir örgütsel bağlılık oluşturmaları gerekmektedir. Zamanla ayrılma hareketleri içerisine giren iş görenlerin ise, örgütsel bağlılıklarında büyük oranda bir düşüşün olduğu gözlenmektedir (Karaca, 2001:96). Örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan iş görenlerin, örgüt çıkarlarını da koruyarak işlerine devam etmeleri beklenen bir durumdur. Yapılan araştırmalardan hareketle, örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında zıt yönlü ilişkiden bahsetmenin mümkün olduğunu söyleyebiliriz.



BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SINIZMIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ET- KİSİ: OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu hizmet sektörünün temel taşlarından biri olan otelcilik sektörünün örgütsel bağlılığının ve sektördeki örgütlerdeki sinizmin etkilerinin araştırılmasıdır. İstanbul’ da ki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan iş görenlerin sinik durumları derinlemesine incelenerek, örgüt bağlılığı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Örgütsel sinizm ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişki alinyazında birçok kez araştırma konusu olmuş ve öneminin üzerinde durulmuş konulardan biridir. Bu çalışma otelcilik sektöründe sinizm- örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya çıkarmak için uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki, değişik kademe ve departmanlarda çalışan iş görenlerin örgüte yönelik sinik tutumlarının olup olmadığını ortaya çıkarmak ve var ise bunun örgüt bağlılığını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra çalışanların bu durum karşısında örgüte olan bağlılıklarının nasıl etkilendiği üç boyutla ele alınmıştır. Bunlar;

- Bilişsel Boyut
- Duyuşsal Boyut
- Davranışsal Boyut

3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Kısıtlılıkları

Araştırma otelcilik sektöründe çalışanların sinik tutumlarının belirlenmesine yöneliktir ve bu bağlamda örgütsel bağlılık ile ilişki durumunu ele almaktadır. Bu araştırma İstanbul ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın en büyük kısıtı olarak zaman ve maddi koşullar öne sunulabilir. Bu kısıtlar göz önüne alındığında; İstanbul’un destinasyon olarak turizmin en önemli yerlerinden biri olması incelenecek otel sayısının çok olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle araştırma sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde; yapılan araştırmanın amacı, önemi, katkıları, yöntemi ve araştırma bulgularının analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Genel olarak otel işletmeleri, emek yoğun işletmelerdir ve bu işletmelerde çalışanların örgütlerine sergiledikleri ve çalışanlar arasında yaygın olan örgütsel sinizm tutumları ile örgüt tarafından dikkate alınmayan psikolojik sözleşmenin ve çalışanların algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi çok önemlidir. Dolayısıyla, genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramları ele alınmış ve detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan araştırmada otel çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm algısı arasındaki ilişki araştırılmış ve bazı demografik özelliklere göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul’da ki 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Otellerin çalışma prosedürlerine uygun olarak, gerekli izinler alınmış ve çalışmanın evrenini oluşturan 136 adet 4 ve 5 yıldızlı otelin; 65 tanesine 500 adet anket gönderilmiştir. Toplamda 354 çalışanla anket usulü görüşme yapılarak çalışma sonuçlandırılmıştır.

3.5. Veri Toplama ve Yöntem Aracı

Çalışma temelde üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden iki tanesi literatür taramaya ve ilgili değişkenlere yönelik hipotezler için altyapı oluşturmaya yöneliktir. Üçüncü bölümde ise literatürden elde edilen bilgilerin uygulamadaki yansımaları incelenmek istenmiştir. Araştırmanın nicel bir yapısının olması ve araştırma sorusu olarak tanımlanan “otel işletmelerinde çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlarının örgüt bağlılığını etkiler mi?” ifadesi düşünüldüğünde veri toplamada anket tekniği en uygun olandır.

Araştırmada Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup olduğunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (OneWay) Anova testi kullanılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Anket katılımcılarına ait demografik soruların frekansları ve yüzdelik oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3
Katılımcıların Yaşlarına Ait Demografik Bilgiler

Yaş Grupları	Gruplar	Sayı	Oran(%)
	18-25	66	18,6%
26-35	149	42,1%	
36-45	102	28,8%	
46-55	35	9,9%	
55 ve üzeri	2	0,6%	

Tablo'dan da anlaşılacağı üzere, anket sürecine katılan bireylerin geneli 26-35 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu aralığında bir yoğunluk göstermektedir.

Tablo 4
Katılımcıların Yaşlarına Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Kadın	149	42,1%
	Erkek	202	57,1%
Cevap yok	3	0,8%	

Tablo'dan da görüleceği üzere, anket sürecinde yer alan bireylerin çoğunluğu erkektir.

Tablo 5
Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Demografik Bilgiler

Eğitim Durumu	İlkokul	39	11,0%
	Ortaokul	49	13,8%
Lise	107	30,2%	
Ön lisans	52	14,7%	
Lisans	101	28,5%	
Lisansüstü	3	0,8%	
Cevap Yok	3	0,8%	

Tablo 5'e göre, anket çalışmasında yer alan bireylerin geneli Lise veya Lisans mezunu durumundadır.

Tablo 6

Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Demografik Bilgiler

Medeni Durum	Evli	229	64,7%
	Bekar	116	32,8%
	Cevap yok	9	2,5%

Tablo 6'dan da görüleceği üzere, ankette yer alan bireylerin dikkate değer bir çoğunluğu evli durumdadır.

Tablo 7

Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Ait Demografik Bilgiler

Aylık Gelir	1500 TL veya daha az	75	21,2%
	1501-2000 TL	139	39,3%
	2001-2500	104	29,4%
	2501-3000	19	5,4%
	3001-3500	9	2,5%
	3501-4000	3	0,8%
	4001 ve üzeri	3	0,8%
	Cevap yok	2	0,6%

Tablo 7 kapsamındaki bulgulara göre, ankette yer alan katılımcıların çoğunluğu 1501-2000 TL ve 2001-2500 TL aralığında aylık gelir durumuna sahiptir.

Tablo 8

Katılımcıların Otelcilik Sektöründeki Mevcut Tecrübelerine Ait Demografik Bilgiler

Otelcilikteki Mesleki Tecrübe	1 yıl veya daha az	65	18,4%
	2-4 yıl	200	56,5%
	5 yıl ve üzeri	89	25,1%

Tablo'dan anlaşılacağı üzere, ankete katılan bireylerin çoğunluğu otelcilik sektöründe 2-4 yıl tecrübeye sahiptir.

Tablo 9

Katılımcıların Mevcut İş yerindeki Tecrübelerine Ait Demografik Bilgiler

Mevcut İşyerindeki Tecrübesi	1 yıl veya daha az	133	37,6%
	2-4 yıl	179	50,6%
	5 yıl ve üzeri	41	11,6%
	Cevap yok	1	0,3%

Tablo 9'a göre, anket çalışmasında yer alan bireyler arasında, çalışmakta oldukları yerdeki iş tecrübeleri 2-4 yıl arasında olanlar çoğunluk durumundadır.

Tablo 10
Katılımcıların Çalışılan Departmana Ait Demografik Bilgiler

Çalışılan Departman	Ön büro	39	11,0%
	Kat hizmetleri	111	31,4%
	Muhasebe	13	3,7%
	Yiyecek ve içecek	83	23,4%
	İnsan kaynakları	8	2,3%
	Halkla ilişkiler	18	5,1%
	Satış-pazarlama	55	15,5%
	Teknik destek hizmetleri	25	7,1%
	Cevap Yok	2	0,6%

Tablo 10'dan da görüleceği üzere, anket çalışmasına katılan bireylerin çoğunluğu sırasıyla kat hizmetleri, yiyecek – içecek ve satış – pazarlama gibi departmanlarda yoğunluk göstermektedir.

Tablo 11
Katılımcıların Otelin Yıldız Sayısına Ait Demografik Bilgileri

Otelin Yıldız Sayısı	4 yıldız	255	72,0%
	5 yıldız	96	27,1%
	Cevap yok	3	0,8%

Tablo 11'den de görüldüğü üzere, ankete katılan bireylerin büyük çoğunluğunun oteli 4 yıldızlıdır.

Tablo 12
Otelin Sahiplik Durumuna Ait Demografik Bilgileri

Otelin Sahiplik Durumu	Yerli	304	85,9%
	Yabancı	46	13,0%
	Yerli-yabancı ortaklık	3	0,8%
	Cevap Yok	1	0,3%

Tablo'dan da görüleceği üzere, araştırmaya konu olan otellerin çok büyük çoğunluğu yerli sahipler tarafından işletilmektedir.

Tablo 13

Otelin Zincire Bağlı Olma Durumuna ait Demografik Bilgiler

Otelin Zincire Bağlı Olma Durumu	Herhangi bir zincire bağlı değil	226	63,8%
	Yalnızca Türkiye' de yaygın bir zincire bağlı	55	15,5%
	Uluslararası zincire bağlı	73	20,6%

Tablo 13'den de anlaşılacağı üzere, araştırmaya dahil olan otellerin çoğunluğu herhangi bir zincire bağlı durumda değildir.

Tablo 14

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach İstatistiği	Boyut Sayısı
,864	32

Yukarıdaki tabloya göre test istatistiği 0,864 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla anketin güvenilir olduğu, katılımcıların ölçeklerde bulunan soruları doğru anlayıp rasgele doldurmadıkları sonucuna ulaşılır.

Tablo 15

KMO ve Bartlett Testi (Sinizm Ölçeği)

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği Ölçüsü.	,928	
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3046,643
	df	78
	Sig.	,000

Araştırmada kullanılan soruların faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla elde edilen KMO değeri 0,928 olarak bulunmuştur. Sonuca göre ölçeklerde bulunan sorular istatistiki olarak Faktör Analizi için uygundur.

Tablo 16
Verilerin Faktör Analizi

Faktör	İlk Özdeğerler		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	7,423	57,102	57,102
2	1,170	9,002	66,104
3	,910	6,999	73,102
4	,556	4,278	77,380
5	,469	3,610	80,990
6	,446	3,430	84,420
7	,405	3,116	87,536
8	,374	2,877	90,413
9	,335	2,579	92,992
10	,289	2,226	95,218
11	,231	1,780	96,998
12	,214	1,647	98,645
13	,176	1,355	100,000

Verilerin Faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra, faktör yüklerini belirlemek amacıyla Rotated Component (Döndürülmüş Faktör) Matrisine göre, Sinizm Ölçeği İçin toplamda 3 Faktör elde edilmiştir.

Tablo 17
Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)^a

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

Çıkartım Yöntemi: Birincil Faktör Analizi.

Döndürme Yöntemi: KaiserNormalizasyonlu Varimax.

a. 6 iterasyon neticesinde dönme.

Tablo'dan da görüleceği üzere, araştırmanın diğer aşamalarında bu 3 faktör aşağıdaki şekilde tanımlanacaktır.

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

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

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

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

Tablo 18
KMO ve Bartlett Testi (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği Ölçüsü.		,890
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2988,105
	Df	105
	Sig.	,000

Sinizm ölçeğinde olduğu gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeği de KMO değeri 0,890 olarak bulunduğu için Faktör analizi için uygundur.

Tablo 19
KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği Ölçüsü.		,890
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2988,105
	Df	105
	Sig.	,000

Tablo 20
İlk Özdeğerler

Faktör	İlk Özdeğerler		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	KümülatifYüzde
1	6,274	41,826	41,826
2	2,891	19,275	61,101
3	1,208	8,052	69,153
4	,877	5,844	74,998
5	,585	3,903	78,901
6	,491	3,272	82,172
7	,478	3,188	85,360
8	,400	2,667	88,027
9	,337	2,249	90,276
10	,302	2,011	92,287
11	,280	1,865	94,152
12	,263	1,756	95,908
13	,245	1,635	97,543
14	,199	1,329	98,872
15	,169	1,128	100,000

Verilerin Faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra, faktör yüklerine göre 3 faktör elde edilmiştir.

Tablo 21
Faktör Yüklerine Ait Bilgiler

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

Çıkartım Yöntemi: Birincil Faktör Analizi.
Döndürme Yöntemi: KaiserNormalizasyonluVarimax.
5 iterasyon neticesinde dönme.

Sonuç olarak Örgütsel Bağlılık ölçeği için toplamda 3 faktör belirlenmiştir ve açıklanan varyans % 69,153 olarak bulunmuştur. Faktörler aşağıdaki gibi tanımlanacaktır.

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

Faktör2 (C33, C34,C35) =Özdeşleşme Değişkeni

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

Tablo 22

Tanımlayıcı İstatistik Veriler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatis.	İstatis.	İstatis.	İstatis.	Std. Hata	İstatis.	Std. Hata
Bilişsel Değişken	354	2,0725	1,06842	,714	,130	-,642	,259
Duygusal Değişken	354	2,2503	1,02142	,479	,130	-,626	,259
Davranışsal Değişken	354	2,4313	1,18629	,426	,130	-,821	,259
Uyum Değişkeni	352	2,4022	1,06934	,492	,130	-,710	,259
Özdeşleşme Değişkeni	352	3,2462	,90231	-,017	,130	-,182	,259
İçselleştirme Değişkeni	352	3,6429	1,04686	-,467	,130	-,430	,259
Geçerli N	352						

Tablo'ya göre, Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal değişkenler sola doğru çarpık, Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkenleri ise sağa doğru çarpık dağılım göstermektedir. Ayrıca bütün değişkenler basık bir dağılım göstermektedir.

Tablo 23
Yaşa Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		Bilişsel Ort.	Duygusal Ort.	Davranışsal Ort.	Uyum Ort.	Özdeşleşme Ort.	İçselleştirme Ort.
Yaş	18-25	2,15	2,21	2,54	2,50	3,12	3,41
	26-35	1,98	2,20	2,34	2,33	3,29	3,70
	36-45	2,17	2,39	2,50	2,50	3,20	3,59
	46-55	2,01	2,20	2,42	2,33	3,42	3,96
	55 ve üzeri	2,13	1,25	2,67	1,43	3,50	4,10

Tablo 23'e bakıldığında, bütün yaş aralıklarında Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkenleri ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. 55 yaş ve üzeri grupta Duygusal ve Uyum değişkenleri düşük ortalamaya sahipken, söz konusu grupta Bilişsel ve Davranışsal değişkenin, diğer bütün yaş aralıkları için de Bilişsel, Duygusal, Davranışsal ve Uyum değişkenleri ortalamalarının yaklaşık olarak 2,00 ve 2,60 aralığında değiştiğini ifade edebiliriz.

Tablo 24
Cinsiyete Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

		Bilişsel Ort.	Duygusal Ort.	Davranışsal Ort.	Uyum Ort.	Özdeşleşme Ort.	İçselleştirme Ort.
Cinsiyet	Kadın	2,21	2,36	2,49	2,49	3,20	3,54
	Erkek	1,96	2,16	2,37	2,34	3,28	3,71

Tablo 24'e göre, Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkenleri her iki cinsiyet için de 3,00 üzerindeyken, Bilişsel, Duygusal, Davranışsal ve Uyum değişkenleri ortalamalarının kadınlarda daha yüksek olduğunu söylememiz mümkündür.

Tablo 25
Öğrenim Durumuna At Tanımlayıcı İstatistik

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Öğrenim	İlkokul	2,17	2,23	2,43	2,41	3,12	3,77
	Ortaokul	2,60	2,73	2,87	2,80	3,25	3,36
	Lise	2,00	2,15	2,39	2,33	3,24	3,63
	Önlisans	2,18	2,47	2,37	2,43	3,12	3,56
	Lisans	1,79	2,02	2,28	2,26	3,35	3,77
	Lisansüstü	2,67	2,67	2,89	2,95	3,11	3,87

Tablo 25'e göre, Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkenleri bütün öğrenim durumları için yüksek iken, genel anlamda bütün değişkenlerde lisansüstü grubundaki ortalamaların daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 26
Medeni Duruma Ait Tanımlayıcı İstatistik

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Medeni durum	Evli	1,93	2,10	2,24	2,32	3,26	3,76
	Bekar	2,31	2,53	2,77	2,55	3,22	3,46

Tablo'dan görüleceği üzere, bütün değişkenlerde bekar bireylerin ortalaması evli olanlardan daha yüksektir. Değişkenler bazından Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkenleri diğerlerine göre daha yüksek ortalama değerler göstermiştir.

Tablo 27**Gelir Durumuna Ait Tanımlayıcı Veriler**

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Gelir	1500 tl ve daha az	2,49	2,73	2,90	2,81	3,16	3,39
	1501-2000	2,12	2,32	2,42	2,50	3,11	3,51
	2001-2500	1,88	2,03	2,21	2,14	3,36	3,83
	2501-3000	1,43	1,56	1,77	1,94	3,40	4,18
	3001-3500	1,78	2,17	2,74	2,43	3,70	4,00
	3501-4000	1,17	1,17	2,78	1,19	4,22	4,33
	4001 ve üzeri	1,08	1,17	1,89	1,19	4,11	4,53

Tablo 27'ye göre, istisnai durumlar haricinde, gelir düzeyinin artışıyla birlikte söz konusu değişkenlerin ortalama değerlerinde de artma yönünde eğilimler gözlemlendiğini ifade etmek mümkündür (Örneğin, 3001-3500 tl arası gelir durumlarında nispeten istisnai durumlar gözlemlenmektedir). Yine özdeşleşme ve içselleştirme değişkenlerindeki artışlar göze çarpmaktadır.

Tablo 28**Otelcilikteki Mesleki Tecrübeye/ Mevcut Tecrübeye Ait Tanımlayıcı veriler**

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Otelcili kteki mesleki tecrübe	1 yıl veya daha az	2,35	2,57	2,82	2,65	3,08	3,31
	2-4 yıl	1,99	2,24	2,30	2,39	3,23	3,69
	5 yıl ve üzeri	2,07	2,04	2,43	2,26	3,39	3,77
Mevcut iş tecrübe	1 yıl veya daha az	2,25	2,51	2,65	2,67	3,09	3,41
	2-4 yıl	1,99	2,16	2,24	2,30	3,26	3,76
	5 yıl ve üzeri	1,84	1,88	2,59	2,07	3,64	3,87
	7,00	1,00	1,00	2,00	1,00	5,00	4,20

Tablo bağlamında, otelcilik sektöründeki mesleki tecrübesi 1 yıl ve daha az olanların Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal değişkenlerdeki ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, mevcut iş durumundaki tecrübeye göre bakıldığında, yine 1 yıl ve daha az tecrübeye sahip olanların daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 29
Çalışılan Bölüme Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Çalışılan Bölüm	Ön büro	2,02	2,07	2,92	2,29	3,44	3,86
	Kat hizmetleri	2,17	2,37	2,52	2,48	3,16	3,59
	Muhasebe	2,27	2,22	2,33	2,37	3,31	3,71
	Yiyecek İçecek/mutfak	2,21	2,44	2,59	2,53	3,21	3,58
	İnsan kaynakları	1,81	2,10	1,92	2,43	3,63	3,60
	Halkla ilişkiler	1,67	1,86	2,17	2,16	3,35	3,38
	Satış/pazarlama	1,75	2,03	2,05	2,23	3,25	3,75
	Teknik destek hizmetleri	2,15	2,12	1,96	2,31	3,26	3,79

Tablo 29'dan yola çıkıldığında, Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkenleri dışında, Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal değişkenlerde, özellikle Ön Büro, Kat Hizmetleri, Muhasebe ve Yiyecek-İçecek/Mutfak bölümlerinde yer alanların daha yüksek ortalamalar göstermekte olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 30
Firma Yıldızına ve Sahibine Göre Tanımlayıcı Veriler

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Firma kac yıldız	4	2,11	2,24	2,48	2,46	3,32	3,63
	5	1,98	2,28	2,34	2,25	3,05	3,68
Firma sahibi	Yerli	2,14	2,30	2,52	2,49	3,25	3,58
	Yabancı	1,62	1,92	1,91	1,85	3,17	4,01
	Yerli yabancı ortaklık	2,17	2,67	1,33	2,71	3,67	4,07

Tablo 30 dikkate alındığında, yıldız bazında 4 yıldızlı otellerin daha yüksek ortalamalar gösterdiğini, firma sahipliği açısından bakıldığında ise sırasıyla yerli – yabancı ortaklık içerisindeki otellerin ve akabinde yerli sahipli durumdaki otellerin yüksek ortalama değerler sunduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 31**Firmanın Zincir Durumuna Göre Tanımlayıcı Veriler**

		Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Zincir durumu	Herhangi bir zincire bağlı değil	2,27	2,38	2,51	2,63	3,17	3,49
	Yalnızca Türkiye’de yaygın bir zincire bağlı	2,00	2,36	2,35	2,32	3,14	3,61
	Uluslararası zincire bağlı	1,53	1,78	2,26	1,78	3,55	4,13

Tablo 31 dikkate alındığında, herhangi bir zincire bağlı olmayan otellerde, diğer otellere göre ilgili değişkenlerde daha yüksek ortalama değerleri gösterdiğini söyleyebiliriz.

Araştırmadaki ölçekler için belirlenen faktörler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu bağlamdaki sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 32**Korelasyon Analizi**

		Bilişsel Değişken	Duygusal Değişken	Davranışsal Değişken	Uyum Değişkeni	Özdeşleşme Değişkeni	İçselleştirme Değişkeni
Bilişsel Değişken	Pearson Korelasyon	1	,701**	,575**	,616**	-,132*	-,442**
Duygusal Değişken	Pearson Korelasyon	,701**	1	,695**	,675**	-,145**	-,385**
Davranışsal Değişken	Pearson Korelasyon	,575**	,695**	1	,541**	,001	-,368**
Uyum Değişkeni	Pearson Korelasyon	,616**	,675**	,541**	1	-,045	-,462**
Özdeşleşme Değişkeni	Pearson Korelasyon	-,132*	-,145**	,001	-,045	1	,399**
İçselleştirme Değişkeni	Pearson Korelasyon	-,442**	-,385**	-,368**	-,462**	,399**	1
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde önemli (2-tailed/2-kuyruklu).							
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde önemli (2-tailed/2-kuyruklu).							

Tablo 32’de, her bir faktörün diğer faktörle arasında ilişki olup olmadığını belirlememizi sağlayan, ilişki varsa hangi yönde ve kuvvetli ya da zayıf olduğunu tespit etmemiz amacıyla Pearson Korelasyon katsayıları verilmiştir. Söz konusu Tablo’ya göre;

Bilişsel değişken ile Uyum değişkeni için korelasyon katsayısı 0,616 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ikisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bilişsel değişken ile Özdeşleşme değişkeni arasındaki korelasyon katsayısı -0,132 olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Biri diğerini negatif yönde etkiler.

Bilişsel değişken ile İçselleştirme değişkeni için korelasyon katsayısı -0,442 olarak bulunmuştur. İkisi arasında ters yönlü ilişki vardır.

Duygusal değişken ile Uyum değişkeni için korelasyon katsayısı 0,675 olarak bulunmuştur. İkisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Duygusal değişken ile Özdeşleşme değişkeni için korelasyon katsayısı -0,145 olarak bulunmuştur. İkisi arasında ters ilişki vardır.

Duygusal değişken ile İçselleştirme değişkeni için korelasyon katsayısı -0,385 olarak bulunmuştur. İkisi arasında ters ilişki vardır.

Davranışsal değişken ile Uyum değişkeni için korelasyon katsayısı 0,541 olarak bulunmuştur. İkisi arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Davranışsal değişken ile Özdeşleşme değişkeni için korelasyon katsayısı 0,001 olarak bulunmuştur. İkisi arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır.

Davranışsal değişken ile İçselleştirme değişkeni için korelasyon katsayısı -0,368 olarak bulunmuştur. İkisi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 33
Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	,198	4	349	,939
Duygusal Değişken	,828	4	349	,508
Davranışsal Değişken	2,152	4	349	,074
Uyum Değişkeni	1,119	4	347	,348
Özdeşleşme Değişkeni	2,752	4	347	,028
İçselleştirme Değişkeni	2,326	4	347	,056

Anket katılımcılarının yaş grupları ikiden fazla sayıda olduğu için söz konusu yaş gruplarına göre ölçeklere ait faktörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için varyans analizi uygulanmıştır. Ancak varyans analizine geçmeden belirlenen grupların varyanslarının homojen olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu sebeple Levene Testi uygulanmıştır. Levene testine göre;

H_0 = Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H_1 = Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Tablo 33'e göre, Özdeşleşme Değişkeni için Sig. Değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için sıfır hipotezi red edilir. Özdeşleşme değişkeni için gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Aşağıdaki tabloda ise Anova testi neticesinde elde edilen sonuçlar görülmektedir. Hipotezler;

H_0 = Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H_1 = Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

şeklindeki hipotez sınanmaktadır. Yaş gruplarına göre söz konusu hipotezin sınanması için elde edilen test istatistikleri ve onlara ait Sig. Değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 34
Yaş Grupları için Anova Testi

		Kareler Ortalaması	Df	Ortalama Kare	F İstatistiği	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	2,878	4	,719	,628	,643
	Gruplar içi	400,081	349	1,146		
	Toplam	402,958	353			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	4,574	4	1,144	1,097	,358
	Gruplar içi	363,714	349	1,042		
	Toplam	368,288	353			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	2,561	4	,640	,452	,771
	Gruplar içi	494,211	349	1,416		
	Toplam	496,772	353			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	4,481	4	1,120	,980	,419
	Gruplar içi	396,885	347	1,144		
	Toplam	401,366	351			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	2,777	4	,694	,851	,493
	Gruplar içi	282,996	347	,816		
	Toplam	285,773	351			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	8,194	4	2,049	1,888	,112
	Gruplar içi	376,473	347	1,085		
	Toplam	384,667	351			

Tablodaki F test istatistikleri ve bunlara ait olasılık (Sig.) değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır hipotezi red edilemez. Sonuç olarak yaş gruplarının çalışmadaki faktörler üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 35
Cinsiyet Grupları için Anova Testi

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Bilişsel Değişken	Kadin	149	2,2131	1,13430	,09293
	Erkek	202	1,9625	1,01014	,07107
Duygusal Değişken	Kadin	149	2,3562	1,05903	,08676
	Erkek	202	2,1587	,98811	,06952
Davranışsal Değişken	Kadin	149	2,4877	1,25339	,10268
	Erkek	202	2,3680	1,12924	,07945
Uyum Değişken	Kadin	148	2,4884	1,08723	,08937
	Erkek	201	2,3383	1,05493	,07441
Özdeşleşme Değişken	Kadin	148	3,2005	,93515	,07687
	Erkek	201	3,2811	,88170	,06219
İçselleştirme Değişken	Kadin	148	3,5395	1,08947	,08955
	Erkek	201	3,7127	1,01257	,07142

Cinsiyetin söz konusu faktörler üzerinde etkili olup olmadığını araştıran bağımsız örneklem t-testi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Hipotezler;

H_0 = İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsızdır.

H_1 = İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 36
Bağımsız Örnekler Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort.Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Güven Aralığı	
									En düşük	En yüksek
Bilişsel Değişken	Varyanslar homojendir	3,566	,060	2,180	349	,030	,25063	,11496	,02452	,47673
	Varyanslar homojen değildir			2,142	296,973	,033	,25063	,11699	,02040	,48086
Duygusal Değişken	Varyanslar homojendir	,723	,396	1,795	349	,074	,19749	,11002	-,01890	,41387
	Varyanslar homojen değildir			1,776	306,148	,077	,19749	,11118	-,02128	,41626
Davranışsal Değişken	Varyanslar homojendir	3,475	,063	,937	349	,350	,11971	,12780	-,13165	,37107
	Varyanslar homojen değildir			,922	299,284	,357	,11971	,12983	-,13579	,37521
Uyum Değişkeni	Varyanslar homojendir	,496	,482	1,297	347	,196	,15011	,11576	-,07757	,37779
	Varyanslar homojen değildir			1,291	311,444	,198	,15011	,11629	-,07871	,37892
Özdeşleşme Değişkeni	Varyanslar homojendir	,077	,782	-,823	347	,411	-,08064	,09799	-,27338	,11209
	Varyanslar homojen değildir			-,816	306,044	,415	-,08064	,09888	-,27521	,11392
İçselleştirme Değişkeni	Varyanslar homojendir	,210	,647	-1,529	347	,127	-,17316	,11328	-,39596	,04964
	Varyanslar homojen değildir			-1,512	303,285	,132	-,17316	,11455	-,39857	,05225

Tablo incelendiğinde Bilişsel değişken için olasılık (Sig.) değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır hipotezi red edilir. Diğer faktörler için ise

Sig. Değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır ve sıfır hipotezi kabul edilir. Sonuç olarak cinsiyet değişkeni Bilişsel değişken üzerinde etkili olurken; diğer faktörler üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır.

Tablo 37
Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	,621	5	345	,684
Duygusal Değişken	1,278	5	345	,273
Davranışsal Değişken	2,106	5	345	,064
Uyum Değişkeni	,464	5	343	,803
Özdeşleşme Değişkeni	,349	5	343	,883
İçselleştirme Değişkeni	2,585	5	343	,026

Hipotezler;

H₀= Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H₁= Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Yukarıdaki tabloya göre içselleştirme değişkeni için Sig. Değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Bu nedenle sıfır hipotezi red edilir. Sonuç olarak Özdeşleşme değişkeni için gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Aşağıdaki tabloda Anova testine ilişkin F test istatistikleri ve olasılık değerleri (Sig.) verilmiştir. Anova testi için sınanacak hipotezler aşağıdaki şekilde kurulacaktır.

H₀= Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H₁= Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

Tablo 38
Öğrenim Durumu için Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	24,116	5	4,823	4,414	,001
	Gruplar içi	376,978	345	1,093		
	Toplam	401,093	350			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	21,031	5	4,206	4,209	,001
	Gruplar içi	344,788	345	,999		
	Toplam	365,819	350			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	12,730	5	2,546	1,819	,108
	Gruplar içi	482,810	345	1,399		
	Toplam	495,540	350			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	11,454	5	2,291	2,037	,073
	Gruplar içi	385,743	343	1,125		
	Toplam	397,197	348			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	2,565	5	,513	,624	,681
	Gruplar içi	281,884	343	,822		
	Toplam	284,449	348			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	6,585	5	1,317	1,198	,310
	Gruplar içi	376,976	343	1,099		
	Toplam	383,561	348			

Sonuçlara göre, Bilişsel Değişken ve Duygusal Değişken için Sig. Değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla öğrenim durumu değişkeni bu iki faktör üzerinde etkilidir. Diğer faktörler için olasılık değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyüktür ve sıfır hipotezleri red edilemez. Öğrenim durumu değişkeni bu faktörler için etkili değildir.

Tablo 39**Medeni Durum için Anova Testi**

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Bilişsel Değişken	Evli	229	1,9312	1,03180	,06818
	Bekar	116	2,3139	1,07116	,09945
Duygusal Değişken	Evli	229	2,0977	,93569	,06183
	Bekar	116	2,5264	1,10134	,10226
Davranışsal Değişken	Evli	229	2,2445	1,13432	,07496
	Bekar	116	2,7701	1,22330	,11358
Uyum Değişkeni	Evli	228	2,3177	1,07676	,07131
	Bekar	115	2,5528	1,03002	,09605
Özdeşleşme Değişkeni	Evli	228	3,2610	,92181	,06105
	Bekar	115	3,2188	,84390	,07869
İçselleştirme Değişkeni	Evli	228	3,7564	1,01564	,06726
	Bekar	115	3,4630	1,06287	,09911

Medeni durum sorusu için bağımsız örneklem t-testi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Hipotezler;

H_0 = İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsızdır.

H_1 = İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 40
Bağımsız Örnekler Testi

		Varyansların Eşitliğine Yönelik Levene Testi		Ortalamaların Eşitliğine Yönelik t-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farklılık	Std. Hata Farklılık	Farklılığın Güven Aralığı: %95	
									-den Az	-den Çok
Bilişsel Değişken	Varyanslar homojendir	,904	,342	-3,213	343	,001	-,38271	,11911	-,61699	-,14844
	Varyanslar homojen değildir			-3,174	223,592	,002	-,38271	,12058	-,62034	-,14509
Duygusal Değişken	Varyanslar homojendir	5,385	,021	-3,783	343	,000	-,42869	,11331	-,65157	-,20581
	Varyanslar homojen değildir			-3,587	200,921	,000	-,42869	,11950	-,66432	-,19306
Davranışsal Değişken	Varyanslar homojendir	1,078	,300	-3,959	343	,000	-,52557	,13276	-,78669	-,26446
	Varyanslar homojen değildir			-3,862	216,294	,000	-,52557	,13608	-,79380	-,25735
Uyum Değişkeni	Varyanslar homojendir	,271	,603	-1,937	341	,054	-,23513	,12139	-,47390	,00365
	Varyanslar homojen değildir			-1,965	237,996	,051	-,23513	,11963	-,47079	,00054
Özdeşleşme Değişkeni	Varyanslar homojendir	,516	,473	,411	341	,681	,04212	,10254	-,15956	,24381
	Varyanslar homojen değildir			,423	247,488	,673	,04212	,09960	-,15404	,23829
İçselleştirme Değişkeni	Varyanslar homojendir	,778	,379	2,486	341	,013	,29332	,11800	,06122	,52541
	Varyanslar homojen değildir			2,449	219,777	,015	,29332	,11978	,05725	,52938

Tablo incelendiğinde, Bilişsel, Duyuşsal, Davranışsal ve İçselleştirme Değişkenleri ile t- testine göre olasılık (Sig.) değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır hipotezi red edilir. Medeni durumun bu değişken üzerinde etkili

olduğunu söyleyebiliriz. Diğer yandan Uyum ve Özdeşleşme Değişkenleri için Sig. Değerleri anlamlılık düzeyinden büyük çıkmakla birlikte, sıfır hipotezleri kabul edilir. Yani ortalamalar arası fark istatistiksel olarak anlamsızdır. Yani medeni durum bu iki değişkeni etkilememektedir.

Tablo 41
Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	3,301	6	345	,004
Duygusal Değişken	2,771	6	345	,012
Davranışsal Değişken	2,293	6	345	,035
Uyum Değişkeni	1,355	6	343	,232
Özdeşleşme Değişkeni	,592	6	343	,737
İçselleştirme Değişkeni	2,928	6	343	,008

Gelir grupları için hipotezler;

H_0 = Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H_1 = Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Levene Testine göre belirlenen Sig. Değerlerinin Uyum ve Özdeşleşme Değişkeni haricindeki tüm değişkenler için 0,05 değerinden küçük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bu değişkenler için sıfır hipotezleri red edilir. Yani gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Anova için hipotezler;

Hipotezler;

H_0 = Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H_1 = Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

Tablo 42
Gelir Durumu için Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	30,839	6	5,140	4,798	,000
	Gruplar içi	369,610	345	1,071		
	Toplam	400,449	351			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	38,906	6	6,484	6,836	,000
	Gruplar içi	327,244	345	,949		
	Toplam	366,150	351			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	32,023	6	5,337	3,965	,001
	Gruplar içi	464,415	345	1,346		
	Toplam	496,438	351			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	34,235	6	5,706	5,350	,000
	Gruplar içi	365,821	343	1,067		
	Toplam	400,056	349			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	11,941	6	1,990	2,499	,022
	Gruplar içi	273,203	343	,797		
	Toplam	285,143	349			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	21,225	6	3,538	3,340	,003
	Gruplar içi	363,255	343	1,059		
	Toplam	384,481	349			

Tablo incelendiğinde Gelir durumu için tüm değişkenlerin Sig. Değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır hipotezi red edilir. Yani gelir durumunun tüm değişkenler üzerinde etkisi vardır.

Tablo 43
Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	,436	2	351	,647
Duygusal Değişken	,053	2	351	,948
Davranışsal Değişken	1,052	2	351	,350
Uyum Değişkeni	,189	2	349	,828
Özdeşleşme Değişkeni	2,187	2	349	,114
İçselleştirme Değişkeni	,624	2	349	,537

H_0 = Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H_1 = Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Teste göre belirlenen Sig. Değerlerinin tüm değişkenler için 0,05 değerinden büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla gruplar arası varyanslar eşittir.

Tablo 44
Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübeyi Gösteren Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	6,400	2	3,200	2,832	,060
	Gruplar içi	396,559	351	1,130		
	Toplam	402,958	353			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	10,433	2	5,217	5,117	,006
	Gruplar içi	357,855	351	1,020		
	Toplam	368,288	353			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	13,123	2	6,561	4,762	,009
	Gruplar içi	483,649	351	1,378		
	Toplam	496,772	353			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	5,737	2	2,868	2,530	,081
	Gruplar içi	395,629	349	1,134		
	Toplam	401,366	351			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	3,711	2	1,856	2,296	,102
	Gruplar içi	282,061	349	,808		
	Toplam	285,773	351			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	8,798	2	4,399	4,085	,018
	Gruplar içi	375,869	349	1,077		
	Toplam	384,667	351			

Tablo incelendiğinde otelcilik sektöründeki mesleki tecrübeyi gösteren Sig. Değerleri; Duygusal ve Davranışsal değişken için 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla otelcilik sektöründeki mesleki tecrübenin Duygusal ve Davranışsal değişken üzerinde etkisi varken, diğer değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

Tablo 45
Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	1,803	2	349	,166
Duygusal Değişken	,097	2	349	,907
Davranışsal Değişken	,991	2	349	,372
Uyum Değişkeni	,050	2	347	,951
Özdeşleşme Değişkeni	2,114	2	347	,122
İçselleştirme Değişkeni	1,574	2	347	,209

H₀= Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H₁= Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Teste göre belirlenen Sig. Değerlerinin tüm değişkenler için 0,05 değerinden büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla gruplar arası varyanslar eşittir.

Tablo 46
Mevcut İş Tecrübesini Gösteren Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	8,533	3	2,844	2,522	,058
	Gruplar içi	393,563	349	1,128		
	Toplam	402,096	352			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	17,543	3	5,848	5,838	,001
	Gruplar içi	349,568	349	1,002		
	Toplam	367,110	352			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	14,318	3	4,773	3,452	,017
	Gruplar içi	482,444	349	1,382		
	Toplam	496,762	352			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	17,643	3	5,881	5,340	,001
	Gruplar içi	382,133	347	1,101		
	Toplam	399,776	350			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	12,381	3	4,127	5,241	,002
	Gruplar içi	273,215	347	,787		
	Toplam	285,595	350			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	11,767	3	3,922	3,651	,013
	Gruplar içi	372,773	347	1,074		
	Toplam	384,539	350			

Hipotezler;

H_0 = Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H_1 = Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

Tablo 46'ya bakıldığında; mesleki iş tecrübesini gösteren Sig. Değerleri; Bilişsel değişken hariç, diğer bütün değişkenlerde 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla mesleki iş tecrübesinin Bilişsel değişken dışındaki diğer bütün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

Tablo 47
Varyansların Homojenliği Testi (Çalışılan Bölüm İçin)

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	,688	7	344	,682
Duygusal Değişken	,688	7	344	,682
Davranışsal Değişken	1,884	7	344	,071
Uyum Değişkeni	,876	7	342	,525
Özdeşleşme Değişkeni	1,331	7	342	,234
İçselleştirme Değişkeni	,319	7	342	,945

H_0 = Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H_1 = Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Teste göre belirlenen Sig. Değerlerinin tüm değişkenler için 0,05 değerinden büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla gruplar arası varyanslar eşittir.

Tablo 48**Çalışılan Bölüm için Anova Testi**

		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	12,685	7	1,812	1,633	,125
	Gruplar içi	381,675	344	1,110		
	Toplam	394,360	351			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	11,850	7	1,693	1,668	,116
	Gruplar içi	349,194	344	1,015		
	Toplam	361,044	351			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	29,561	7	4,223	3,130	,003
	Gruplar içi	464,164	344	1,349		
	Toplam	493,724	351			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	5,502	7	,786	,688	,682
	Gruplar içi	390,679	342	1,142		
	Toplam	396,181	349			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	3,829	7	,547	,670	,697
	Gruplar içi	279,100	342	,816		
	Toplam	282,929	349			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	4,888	7	,698	,637	,726
	Gruplar içi	375,172	342	1,097		
	Toplam	380,060	349			

Hipotezler;

H_0 = Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H_1 = Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

Tablo 48'e bakıldığında; Sig. Değerleri Davranışsal değişken için 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla çalışılan bölüm, davranışsal değişken faktörü üzerinde etkiliyken, diğerleri üzerinde etkili değildir.

Tablo 49
Firmanın Yıldız Sayısına Ait T Testi

	Firma kacyildiz	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Bilişsel Değişken	4	255	2,1137	1,11641	,06991
	5	96	1,9809	,93842	,09578
Duygusal Değişken	4	255	2,2400	1,01498	,06356
	5	96	2,2752	1,04189	,10634
Davranışsal Değişken	4	255	2,4797	1,16916	,07322
	5	96	2,3368	1,23046	,12558
Uyum Değişkeni	4	253	2,4589	1,09599	,06890
	5	96	2,2490	,98644	,10068
Özdeşleşme Değişkeni	4	253	3,3169	,93320	,05867
	5	96	3,0521	,79960	,08161
İçselleştirme Değişkeni	4	253	3,6304	1,06384	,06688
	5	96	3,6792	1,02041	,10415

Firmanın sahip olduğu yıldız sayısı sorusu için bağımsız örneklem t-testi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Hipotezler;

H_0 = İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsızdır.

H_1 = İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo'ya göre, elde edilen istatistiksel bulgular, bütün değişkenler için anlamlılık değerinden büyük olduğundan dolayı, ortalamalar arası farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 50
Bağımsız Örnekler Testi

		Varyansların Eşitliğine Yönelik Levene Testi		Ortalamaların Eşitliğine Yönelik t-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farklılık	Std. Hata Farklılık	Farklılığın Güven Aralığı: %95	
									-den Az	-den Çok
Bilişsel Değişken	Varyanslar homojendir	10,162	,002	1,036	349	,301	,13282	,12823	-,11938	,38503
	Varyanslar homojen değildir			1,120	201,782	,264	,13282	,11858	-,10099	,36663
Duygusal Değişken	Varyanslar homojendir	,147	,702	-,287	349	,774	-,03517	,12242	-,27595	,20560
	Varyanslar homojen değildir			-,284	167,033	,777	-,03517	,12389	-,27976	,20941
Davranışsal Değişken	Varyanslar homojendir	,326	,568	1,006	349	,315	,14293	,14203	-,13642	,42228
	Varyanslar homojen değildir			,983	163,491	,327	,14293	,14537	-,14411	,42997
Uyum Değişkeni	Varyanslar homojendir	3,323	,069	1,641	347	,102	,20987	,12792	-,04172	,46146
	Varyanslar homojen değildir			1,720	189,192	,087	,20987	,12200	-,03079	,45052
Özdeşleşme Değişkeni	Varyanslar homojendir	3,094	,079	2,458	347	,014	,26478	,10772	,05292	,47664
	Varyanslar homojen değildir			2,634	198,579	,009	,26478	,10051	,06658	,46298
İçselleştirme Değişkeni	Varyanslar homojendir	,856	,356	-,386	347	,699	-,04873	,12612	-,29679	,19932
	Varyanslar homojen değildir			-,394	178,100	,694	-,04873	,12377	-,29298	,19552

Sig. Değerleri, Özdeşleşme değişkeni için 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Dolayısıyla firmanın / otelin sahip olduğu yıldız sayısının Özdeşleşme değişkeninin etkilediğini, diğer değişkenleri ise etkilemediğini söyleyebiliriz.

Tablo 51
Varyansların Homojenliği Testi (Firma Sahibi İçin)

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	8,799	2	350	,000
Duygusal Değişken	6,716	2	350	,001
Davranışsal Değişken	7,861	2	350	,000
Uyum Değişkeni	10,159	2	348	,000
Özdeşleşme Değişkeni	4,995	2	348	,007
İçselleştirme Değişkeni	4,512	2	348	,012

H_0 = Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H_1 = Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Teste göre belirlenen Sig. Değerlerinin tüm değişkenler için 0,05 değerinden küçük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Tablo 52
Firma Sahibi için Anova Testi

		Kareler Toplamı	Df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	10,999	2	5,499	4,925	,008
	Gruplar içi	390,806	350	1,117		
	Toplam	401,805	352			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	6,221	2	3,111	3,020	,050
	Gruplar içi	360,499	350	1,030		
	Toplam	366,720	352			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	18,409	2	9,204	6,735	,001
	Gruplar içi	478,354	350	1,367		
	Toplam	496,762	352			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	16,474	2	8,237	7,486	,001
	Gruplar içi	382,921	348	1,100		
	Toplam	399,394	350			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	,819	2	,409	,504	,605
	Gruplar içi	282,930	348	,813		
	Toplam	283,749	350			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	8,023	2	4,011	3,715	,025
	Gruplar içi	375,726	348	1,080		
	Toplam	383,749	350			

Hipotezler;

H_0 = Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H_1 = Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

Sonuçlara göre, Duygusal Değişken ve Özdeşleşme Değişkeni için Sig. Değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır. Dolayısıyla firma / otel sahiplik durumu değişkeni bu iki faktör üzerinde etkili değilken, diğer faktörler için olasılık değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için ilgili değişken bu faktörler üzerinde etkilidir.

Tablo 53

Varyansların Homojenliği Testi (Zincir Durumu İçin)

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Bilişsel Değişken	26,134	2	351	,000
Duygusal Değişken	6,908	2	351	,001
Davranışsal Değişken	3,290	2	351	,038
Uyum Değişkeni	11,057	2	349	,000
Özdeşleşme Değişkeni	1,056	2	349	,349
İçselleştirme Değişkeni	2,995	2	349	,051

H_0 = Gruplar arası varyanslar eşittir. (Gruplar arası varyanslar homojendir)

H_1 = Gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Tablo 53' e bakıldığında; Özdeşleşme ve İçselleştirme değişkeni harici diğer bütün değişkenlerin Sig. Değerlerinin 0,05 değerinden küçük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla gruplar arası varyanslar eşit değildir.

Tablo 54
Otellerin Zincir Durumu İçin Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Bilişsel Değişken	Gruplar arası	30,330	2	15,165	14,285	,000
	Gruplar içi	372,629	351	1,062		
	Toplam	402,958	353			
Duygusal Değişken	Gruplar arası	20,426	2	10,213	10,305	,000
	Gruplar içi	347,862	351	,991		
	Toplam	368,288	353			
Davranışsal Değişken	Gruplar arası	4,015	2	2,008	1,430	,241
	Gruplar içi	492,757	351	1,404		
	Toplam	496,772	353			
Uyum Değişkeni	Gruplar arası	40,284	2	20,142	19,468	,000
	Gruplar içi	361,082	349	1,035		
	Toplam	401,366	351			
Özdeşleşme Değişkeni	Gruplar arası	8,450	2	4,225	5,317	,005
	Gruplar içi	277,322	349	,795		
	Toplam	285,773	351			
İçselleştirme Değişkeni	Gruplar arası	22,859	2	11,429	11,025	,000
	Gruplar içi	361,809	349	1,037		
	Toplam	384,667	351			

Hipotezler;

H_0 = Faktörlerdeki soruların anakütle ortalamaları eşittir.

H_1 = Faktörlerdeki soruların en az birinin anakütle ortalaması farklıdır.

Tablo 54'e bakıldığında; Sig. Değerleri, Davranışsal değişken için 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır. Dolayısıyla firmanın / otelin zincir sahip olup olmama durumunun Davranışsal değişkeninin etkilemediğini, diğer değişkenleri ise etkilediğini ifade etmemiz mümkündür.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması kapsamında örgütsel sinizm konusuna odaklanılmış ve bu bağlamda, örgütsel sinizmin nedenleri tespit edilerek, örgütsel sinizme karşı çeşitli çözüm stratejileri düşünülmüş ve irdelenmiştir. Bu noktada, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki bağlantı incelemeye tabi olmuş ve araştırmanın amacına uygun olarak, İstanbul otelcilik sektöründen 345 çalışana uygulanan bir anket çalışmasıyla çeşitli değerlendirmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. İstatistiksel doğrultuda çeşitli sonuçlar elde edebilmek adına, sinizm ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçekleri temelinde çalışmalar / analizler gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen istatistikler bulgular neticesinde ön plana çıkan bazı değerlendirmeleri şöyle sıralamamız mümkündür:

Demografik anlamda bakıldığında, istatistiksel değerlendirmeler üzerinde etkili olan demografik manadaki bulgular şu şekildedir:

- Çalışmaya katılan bireylerin geneli 26-35 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu aralığında bir yoğunluk göstermiştir bu bireylerin çoğunluğu erkek olmuştur.
- Çalışmaya katılan bireylerin yine genelinin Lise veya Lisans mezunu durumunda olduğu ve dikkate değer bir çoğunluğunun da evli durumda olduğu görülmüştür.
- İlgili bireylerden çoğunun 1501-2000 TL ve 2001-2500 TL aralığında aylık gelir durumuna sahip olduğu ve yine otelcilik sektöründe 2-4 yıl tecrübeye sahip olanların da nispeten çoğunlukta olduğu görülmüştür.
- Çalışmaya katılan bireylerin arasında, çalışmakta oldukları yerdeki iş tecrübeleri 2-4 yıl arasında olanların çoğunlukta olduğu görülmüş, yine bireylerin çoğunluğunun sırasıyla kat hizmetleri, yiyecek – içecek ve satış – pazarlama gibi departmanlarda yoğunluk göstermekte olduğu tespit edilmiştir.
- Son olarak, çalışmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun 4 yıldızlı otellerde çalışmakta olduğu anlaşılmıştır.

Çalışmaya konu olan oteller dikkate alındığında çok büyük çoğunluğunun yerli sahipler tarafından işletildiği, bu otellerin çoğunluğunun herhangi bir zincire bağlı durumda olmadığı görülmüştür.

Söz konusu çalışma bağlamında uygulanmış olan ve diğer bulgulara da konu olan anketin güvenilir olduğu (bireylerin ölçeklerde bulunan soruları doğru anlayıp rasgele doldurmadıkları) ve anketteki soruların da istatistiki manada Faktör Analizi için uygun olduğu ilgili hesaplamalarla görülmüş ve ileri istatistiki tetkikler bu kanıtlar altında yapılmıştır.

İleri istatistiki analizler neticesinde ulaşılan temel yorumlamalar şu şekilde olmuştur:

Sinizizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kapsamında dikkate alınan değişkenler arası ilişkilerdeki bulgular kısaca şöyle ifade edilebilir:

- Bilişsel değişken ile Uyum değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bilişsel değişken ile Özdeşleşme değişkeni arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır. Bilişsel değişken ile İçselleştirme değişkeni için de ters yönlü ilişkiye sahip olduklarını söylememiz mümkündür.
- Duygusal değişken ile Uyum değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, Duygusal değişken ile Özdeşleşme değişkeni için de ters yönlü bir ilişkiden bahsedilebilmektedir. Duygusal değişken ile İçselleştirme değişkeninin de benzer şekilde, aralarında ters bir ilişki vardır.
- Son olarak, davranışsal değişken dikkate alındığında, bu değişkenin Uyum değişkeni ve Özdeşleşme değişkeni ile pozitif yönlü ilişkileri olduğu, ancak İçselleştirme değişkeni ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilmektedir.

Çalışma kapsamında ankete konu olan temel grup faktörlerinin, ölçekler içerisinde değerlendirilen değişkenler açısından etkilerine dair bulgular ise şöyle olmuştur:

- Yaş gruplarının çalışmadaki faktörler üzerinde etkisi bulunmamaktadır.
- Cinsiyet değişkeni Bilişsel değişken üzerinde etkili olurken; diğer faktörler üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır.
- Öğrenim durumu değişkeni Bilişsel Değişken ve Duygusal Değişken üzerinde etkili iken, diğer faktörler için etkili değildir.
- Medeni durumun Bilişsel, Duyuşsal, Davranışsal ve İçselleştirme Değişkenleri üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz. Diğer yandan Uyum ve Özdeşleşme Değişkenleri için ilgili medeni durum faktörü etkili olmamaktadır.
- Gelir durumunun tüm değişkenler üzerinde etkisi vardır.

- Otelcilik sektöründeki mesleki tecrübenin Duygusal ve Davranışsal değişken üzerinde etkisi varken, diğer değişkenler üzerinde etkisi yoktur.
- Mesleki iş tecrübesinin Bilişsel değişken dışındaki diğer bütün değişkenler üzerinde etkisi vardır.
- Çalışılan bölüm, davranışsal değişken faktörü üzerinde etkiliyken, diğerleri üzerinde etkili değildir.
- Firmanın / otelin sahip olduğu yıldız sayısının Özdeşleşme değişkeninin etkilediğini, diğer değişkenleri ise etkilemediğini söyleyebiliriz.
- Firmanın / otelin zincir sahip olup olmama durumunun Davranışsal değişkeninin etkilemediğini, diğer değişkenleri ise etkilediğini ifade etmemiz mümkündür.

Elde edilen bu bulgular ışığında, Sinizm ve Örgütsel Bağlılık bünyesinde ele alınan faktörlerle araştırmaya konu olan faktörler arasındaki ilişkilere dair, ifade edilen değerlendirmeleri yapmak mümkün olmuştur. Bu değerlendirmelerin benzeri çalışmalara esin kaynağı olacağı ve yine konulara ilgili araştırmacıların da, bu çalışmayla ulaşılan bulguları / sonuçları, muhtemel araştırma problemleri dahilinde dikkate alacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan, -daha önce de ifade edildiği üzere- burada gerçekleştirilen araştırmanın en büyük kısıtı olarak zaman ve maddi koşullar öne sunulabilmektedir. Bu kısıtlar göz önüne alındığında; İstanbul'un destinasyon olarak turizmin en önemli yerlerinden biri olması incelenecek otel sayısının çok olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle araştırma sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Muhtemel gelecek çalışmaların bu kısıtlara alternatifler yönünde ilerlemesi, bağlı literatürün gelişmesi ve alternatif sonuçların elde edilebilmesi adına önemli görülmektedir.

Sonuçlara ve araştırma sürecinde elde edilenlere göre ifade edilebilecek bazı önerilerden bahsetmekte fayda vardır. Buna göre:

Günümüzde sürdürülebilir başarıyı amaçlayan ve değişime açık olan organizasyonlar için örgütsel bağlılığın önemi giderek artmaktadır. Çalışma ortamında insan kaynağından en iyi derecede yararlanılması ise hiç kuşkusuz çalışanların örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olacaktır. Yaşanan değişimler karşısında organizasyonlar, çalışanlarının örgüte karşı güven oluşturmalarının yollarını aramakta; bu sayede onların

örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadır. Bu noktada, çalışanlarda mümkün olduğunca olumlu eğilimler ve düşünceler oluşturacak doğrultuda yaklaşımlar izlenilmesi son derece önemlidir. Bu konuda izlenebilecek muhtemel yaklaşımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Öncelikli olarak çalışanların kendilerinin önemsendiğine dair düşünceler içerisine girmesi doğrultusunda yaklaşımlar işe koşulmalıdır.
- Çalışanların, içerisinde buldukları örgütün niteliği ve başarısı yönünde pozitif duygular / düşünceler içerisinde olması, örgüte olan bağlılık yönünden olumlu puanlar kazandıracaktır.
- Çalışanların, örgütlerine karşı güven duygularında hiçbir zaman zedelenme yaşamaması oldukça önemlidir. Bu nedenle örgüt içi ihtiyaç duyulan güven düzeyi optimum seviyelerde, daima tutulmalıdır.
- Örgüte karşı sürdürülecek veya oluşturulacak olumlu duygular, örgütsel bağlılık açısından kritik düzeyde önemli olduğundan dolayı, bu duyguların uzun süreli olmasını sağlayacak çeşitli olumlu etkilerin çalışanlara verilmesi önemlidir. Bu etkileri kısaca şöyle sıralayabiliriz:
 - Çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi,
 - Çalışanların her zaman belirli bir önem düzeyinde tutulması,
 - Çalışanlara muhtemel sorunlarında problem çözme amaçlı yaklaşılması,
 - Çalışanların etkinlik ve verimliliklerini üst düzeyde tutabilmeleri adına gerekli esnekliklerin sağlanması,
 - Çalışanlara emeklerinin karşılığını yeterli düzeylerde aldığını hissettirebilmek,
 - Çalışanları ödüllendirmek,
 - Çalışanların örgüt bağlamındaki kritik kararlar veya çalışmalarda söz sahibi olabileceğini hissettirmek.

Sinizm gibi hem çalışanı örgütteki yerinden şüpheye düşürecek hem de örgüte olan bağlılığı azaltacak kavramlar mümkün olduğunca iş veren tarafından uzak tutulmaya çalışılmaktadır. Bu konudaki literatür, sinizmin; örgüt içinde oluşan bağlılığı nasıl etkilediğine ait uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar sayesinde gerek çalışan gerekse de organizasyon oldukça önemli kazanımlar elde etmektedir. Bu bağlamda ele

alındığında, kazanımlar elde edilmesine yol açacak uygulamaların devamlı ve artan surette izlenmesi önerilmektedir.

Çalışanları sinizme yönlendirebilecek unsurlara karşı alınabilecek önlemleri veya izlenebilecek yaklaşımları kısaca şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışanların örgüt dâhilindeki kimi çalışmalarda şüpheye düşmesine sebep olabilecek faktörlere karşı gerekli hassasiyetin gösterilmesi ve çalışanlarda şüphe uyandırması muhtemel problem olasılıklarının kesinlikle ortadan kaldırılması,
- Örgüt içerisinde yaşanan problemlerde, çalışanlara karşı objektif yaklaşılması ve çalışanları sinizme itecek olumsuz çözümlerden ziyade, problemlerin tekrarını önleyebilecek, ancak diğer yandan da çalışanların duygularını ve düşüncelerini olumsuz yöne sevk etmeyecek çözümlerin tasarlanması ve işe koşulması,
- Örgüt içinde ortaya çıkabilecek, objektif olmayan yaklaşımların / değerlendirmelerin, henüz ortaya çıkmadan etkisiz hale getirilmesi ya da bu türden yaklaşımlar / değerlendirmeler varsa, bunlara karşı mücadele verilmesi.
- Sinizm konusuna örgütün yönetim kademesince önem verildiğini çalışanlara hissettirmek,
- Sinizm konusunda örgüt yönetim kademesinin gerçek anlamda hassas olduğu fikrinin çalışanlara en iyi şekilde aşılması.

Hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan otel işletmeleri, direkt müşteri memnuniyetine yönelik çalıştığından ve devamlılığını sağlayacak olan en önemli faktörün, müşteri ile birebir ilişki içerisinde bulunan insan kaynağından sağlanacağını bilindiği için, sinik otel çalışanları iş verenler tarafından istenilen bir durum değildir. Bu nedenle, çalışanların bu tür eğilimler içerisine girmesine neden olacak muhtemel faktörlerin de değerlendirilerek mümkün olduğunca ortadan kaldırılması önemlidir. Bu bağlamda, otel işletmeleri nezdinde izlenebilecek temel yaklaşımları da şu şekilde açıklayabiliriz:

- Otel çalışanlarının müşteriler ile ilişkileri sırasında olumlu yaklaşımlarının yüksek düzeyde tutulması adına, örgüt dâhilinde kendilerine uygun bir şekilde

davranılması. Bu konuda gerçekleştirilebilecek temel davranışları da şöyle sıralayabiliriz:

- Müşterilere karşı girişken otel çalışanlarının kazanılması adına, otel çalışanlarını yaptıkları çalışmalarda cesaretlendirecek yaklaşımlarda bulunulması,
- Otel çalışanlarına karşı örgüt nezdinde sürekli olumlu yaklaşımlar içerisinde bulunulması. Muhtemel problemlerin çalışma süreçleri haricinde, uygun şekillerde çözümlenebilmesi,
- Sinizm ve örgütsel bağlılık konularında otel çalışanlarına gerekli eğitimlerin / seminerlerin verilmesi ve böylelikle gerek örgüt yönetim kademesinin bu konudaki hassaslığını kanıtlamanın yanında, otel çalışanlarının da gerekli farkındalık düzeyine ulaşmasını sağlamak,
- Çalıştığı bölüm ne olursa olsun, gerekli anlarda otel çalışanlarını ödüllendirmesini bilmek,
- Herhangi bir amaca veya duruma bağlı olmaksızın, otel çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek keyfi ödüllendirmelerde bulunmak,
- Otel çalışanlarının çalışma kapasitelerine ve enerji durumlarına karşı hassas olmak,
- Otel kapsamındaki çalışmalarda otel çalışanlarının fikirlerini de dikkate alarak hareket etmek ve örgüt içerisinde objektif, demokratik bir çalışma organizasyonunun muhafaza edilmesini sağlamak.

İfade edilenler bağlamında gerek sinizm, gerekse örgütsel bağlılık bağlamında çalışanlar nezdinde önemli olan motivasyon, verimlilik ve etkinlik unsurlarının rolü de oldukça önemlidir. Buna göre, bu üç unsur arasında birbirini tetikler nitelikte bir ilişki yapısının var olduğunu düşünebiliriz. Yüksek motivasyon, düşük sinizm ve yüksek örgütsel bağlılığı beraberinde getireceği gibi, çalışanların işlerinde etki olmasını ve ayrıca yaptıkları işleri en iyi düzeyde yapma amacı gütmelerinden dolayı da verimlilik artışı yaşamalarına neden olacağını ifade etmek yanlış bir değerlendirme olmayacaktır. Ayrıca, olumlu düzeydeki verimlilik ve etkinliğin de istikrarlı bir motivasyonun besin

kaynağı olacağı da açıktır. Buradan, söz konusu bu üç unsurun hiyerarşik bir yapıdan ziyade birbirinin öncülü ve ardılı yapısında bir süreç izledikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Son olarak, sinizm ve örgütsel bağlılık gibi iki önemli konunun daha etkin çözümlenebilmesi bağlamında, devlet ve sektörel boyutta alınabilecek önlemler arasında, bu konularda çalışmalar gerçekleştirip çözümler araştırabilecek organizasyonların kurulması konusunu da irdelemek gerekmektedir. Nasıl ki, sektörel bazdaki kimi problemlerin çözümü, problem çözümü konusunda sorumluluk sahibi kurumların ve kişilerin rolü önemliyse, ifade edilen konu kapsamlarında da çeşitli atılımların yapılması ve gerçekleştirilmiş atılımların istikrarlı ve geliştirilerek devam ettirilmesi oldukça kritiktir. Sinizm ve örgütsel bağlılık konuları, kelebek etkisine sahip, dikkate değer unsurlar olduğundan dolayı, çalışanların ve kurumların geleceğini etkileyebilecek, şekillendirecek bu unsurların özenli bir şekilde incelenmesi ve değişen yaşam standartları ve ihtiyaçlar doğrultusunda değerlendirilerek, çözümlerin revize edilmesi noktasında konuyla ilişkili herkese büyük rol düşmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Abraham, R. (2000). “*Organizational Cynicism: Bases and Consequences*”, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126: 3: 269–292.
- Andersson, L. (1996). “*Employee Cynicism: an Examination Using a Contract Violation Framework*”, Human Relations, No. 49: 1395-1418.
- Barnes, L. (2010). “*The Effects of Organizational Cynicism on Community Colleges: Exploring Concepts from Positive Psychology*”. Claremont University.
- Berman, S. (1997). “*Civil Society and Political Institutionalization*”, American Behavioral Scientist, 40 (5).
- Brandes, P. (1997). “*Organizational Cynicism: its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation*”, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Çakır, Ö. (2001). “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Ankara: Seçkin Yayınevi, 107-166.
- Fero, H. C. (2005). “*Flow and Cynicism in the Workplace*”, Dissertation of Doctor of Philosophy, Claremont Graduate University, California.
- Gül, H. (2002). “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1): 37- 55.
- Gündoğan, T. (2009). “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2011). “*Yönetim ve Organizasyon*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, G. Ç. (2006). “*Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). “*Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi*”, *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya: 87-94.
- Izard, C. E. (1977). “*Human Emotions*”, New York: Plenum.

- İnce, M. ve Gül H. (2005). "The Effect of Employees' Perceptions Of Organizational Justice on OCB: An Application in Turkish Public Institutions", *International Journal of Business and Management*.
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011). "Organizational Cynicism as a Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue, 37: 104-121
- James, M. S. L. (2005). "Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems", Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA.
- Johnson J. L., O'leary-K. and Anne M. (2003). "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*.
- Kalağan, G. (2009). "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kanter, D. L. and Mirvis, P. H. (1989). "The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion". San Francisco: Jossey-Bass.
- Karaca, S. (2001). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutaniş R. Ö. ve Çetinel E. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1:26: 186-195.
- Kutaniş, Ö. K. ve Dikili, A. (2012). "Değişim Boyutuyla Örgütsel Sinizm". Bursa: Ekin Yayınevi.
- Lambert, S. J. (1991). "The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers", *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4).
- Lobnikar, B. ve Pagon, M. (2004). "The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia", University of Maribor, Slovenia, 1-10.
- Luthans, F., Norman, S. M, Avolio, B. J., Avey and James B. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior J. Organization Behavior*, 29: 103-289.
- Mirvis, P. H. and Kanter, D. L. (1991). "Beyond demography: A psychographic profile of the workforce". *Human Resource ManagementT*, 30(1).

- Naus, F., Van Iterson, A. and Roe, R. (2007). "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model Of Employees' Response To Adverse Conditions In The Workplace". *Human Relations*, 60: 683-718.
- Niederhoffer, A. (1967). "*Behind The Shield: The Police In Urban Society*". NJ: Garden City, Anchor.
- Ölçüm, M. (2004). "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ağustos.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). "*İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*" (Edt. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan), G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara: 53-72.
- Pitre, L. J. (2004). "*Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*", Naval Postgraduate School.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P. and Austin, J. T. (1997). "*Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change*", *Academy of Management Executive*, 11 (1): 48-59.
- Saldamlı, A. (2009). "*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*". Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Andersson, L.M. and Bateman, T.S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, *The Journal of Organizational Behavior*, No.18: 449-470.
- Aslan, E. T. (2012). “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1).
- Bakan, İ., Eytmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F. ve Bulunmaz G. (2011). “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*: 1–31.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,” *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:59: 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 7-15.
- Cengiz, A. A., (2002) “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4.
- Cook, W. W., and Medley, D. M. (1954). “Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMPI”. *Journal of Applied Psychology* (38).
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 52–66.
- Çarıkçı, İ. H., Bektaş, M. ve Turak , B. (2012). “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, (s. 129-137). Isparta.
- Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 22, 157-174.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.

- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:2.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 37-61.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219
- Efiliti, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterleri Üzerinde Bir Alan Araştırması", *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya: 514-524.
- Guastello, S., Rieke, M., Guastello, D., & Billings, S. (1991). "A Study of Cynicism, Personality And Work Values". *The Journal of Psychology*, 126(1).
- Güçlü, N. (2006). "Örgüt Kültürü", Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:6: 147-159.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1): 37- 55.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya: 87-94.
- İnce, M. ve Gül H. (2005). "The Effect of Employees' Perceptions Of Organizational Justice on OCB: An Application in Turkish Public Institutions", *International Journal of Business and Management*.
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011). "Organizational Cynicism as a Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue, 37: 104-121
- Johnson J. L., O'leary-K. and Anne M. (2003). "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*.
- Kutaniş R. Ö. ve Çetinel E. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1:26: 186-195.

Lambert, S. J. (1991). "The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers", *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4).

Luthans, F., Norman, S. M, Avolio, B. J., Avey and James B. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior J. Organization Behavior*, 29: 103-289.

Mirvis, P. H. and Kanter, D. L. (1991). "Beyond demography: A psychographic profile of the workforce". *Human Resource ManagementT*, 30(1).

Naus, F., Van Iterson, A. and Roe, R. (2007). "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model Of Employees' Response To Adverse Conditions In The Workplace". *Human Relations*, 60: 683-718.



Tezler

- Balıkçıoğlu, S. (2013). “*Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Hatay.
- Balay, R. (2000). “*Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği*,” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çağ, A., (2011). “*Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, F. (2011). “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dolu, B. (2011). “*Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eaton, J. A. (2000). “*A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*”, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Ertan, H. (2008). “*Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*”, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eymür, E. (2009). “*Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*”, İstanbul: İTİCÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gündoğan, T. (2009). “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürkan, G. Ç. (2006). “*Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- James, M. S. L. (2005). “*Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*”, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA.

Kalağan, G. (2009). “*Araştırma Görevlilerinin rgtsel Destek Alguları ile rgtsel Sinizm Tutmları Arasındaki İlişki*”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Karaca, S. (2001). “*İş Tatmininin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz YILMAZ; 1989 yılında Şanlıurfa’da doğdu. İlkokulu kendi köyünde, Ortaokulu ve Liseyi İstanbul’da okudu.

2013 yılında Kastamou Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliğini Bölümünden mezun oldu.

2014 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Direksiyon Eğitimi Öğreticileri Eğitimini, 2014 yılında OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001:2008 İç Denetimci, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, Entegre Yönetim Sistemi, Stratejik Yönetim, Risk Yönetimi sertifikalarını aldı.

Halen İstanbul Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji 2. Sınıfı ve Anadolu Üniversitesi Sosyal Hizmetler 1. Sınıfta Okumaktadır.

2014-2016 yılları arasında yöneticilik ve öğretmenlik yaptı.

Evli ve 3 çocuk babası ve halen İstanbul İli Başakşehir ilçesinde ikamet eder.