



T.C.

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fırat KOŞAR

185100140

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem KAYA

İstanbul, 2019



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Fırat KOŞAR**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

20/09/2019

Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **185100140** numaralı **Fırat KOŞAR** “*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **16.09.2019** tarih ve **2019/18** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (45) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

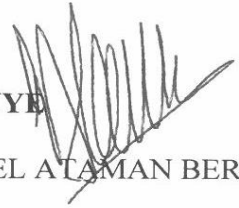
DANIŞMAN

DR.ÖĞR.ÜYESİ ÇİĞDEM KAYA



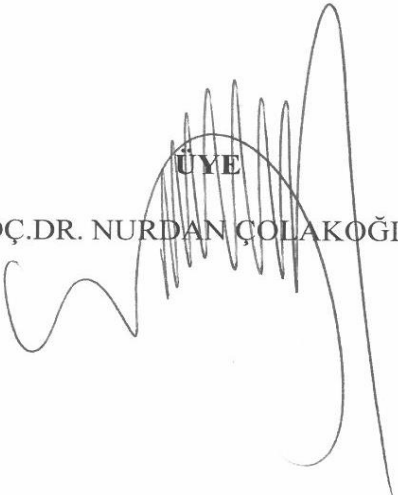
ÜYE

PROF.DR. GÖKSEL ATAMAN BERK



ÜYE

DOÇ.DR. NURDAN ÇOLAKOĞLU



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik bir çalışma” konu başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Fırat KOŞAR

ONAY

Tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.

Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Fırat KOŞAR

ÖZET
ÖRGÜTSEL SINİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Fırat KOŞAR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Çiğdem KAYA

2019–84 sayfa

İş yaşamında insan ilişkilerinin önemini ve rekabet gibi çalışanlar arasındaki psikolojik dinamiklerin çalışma refahına etkisini gösteren çalışmalar günden güne artış göstermektedir. Çalışanlar arasındaki dinamiklerin hem birey açısından hem de işletme açısından çeşitli etkilerinin olduğu ve kimi zaman bu etkilerin işten ayrılma niyetini belirlediğini gösteren çalışmalar alan yazınında yer almaktadır. Söz konusu çalışmaların bir kısmı, yakın zamanda hayatımıza giren örgütsel sinizm kavramı bağlamında yürütülmektedir. Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, duyuşsal, davranışsal ve bilişsel boyutlardan oluşan sinizm kavramının işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda özel sektörde çalışan 177'si (%50,6) kadın, 173'ü erkek (%49,4) toplam 350 kişiye ulaşılmış ve kendilerine Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden oluşan bir batarya uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde güçlü ilişkilerin olduğu; duyuşsal, davranışsal ve bilişsel sinizmin işten ayrılma niyetinin güçlü bir yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bulgular alan yazınında yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Sonuç olarak sinik tutumların çalışanların kuruma ilişkin olumsuz algılar edinmesine ve işten ayrılma davranışı göstermesine neden olabilmektedir. Çalışmanın son bölümünde, elde edilen bulgulardan yola çıkılarak işletme ve çalışan perspektifinden çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT
**A STUDY TO DETERMINE THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL
CYNICISM ON TURNOVER INTENTION**

Fırat Koşar

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem KAYA

2019 / 84 Pages

Studies showing the importance of human relations in business life and the effects of psychological dynamics among employees such as competition on work welfare increase day by day. Studies showing that the dynamics between employees have various effects both for the individual and the enterprise and sometimes these effects determine the intention to quit. Some of these studies are carried out in the context of the concept of organizational cynicism which has recently entered into our lives. Cynicism is defined as both general and specific dimension of moral decision-making, which involves the strong levels of insecurity, hostile suspicion, and defamation of other people's impulses. The aim of this study is to investigate the relationship between the concept of cynicism which consists of affective, behavioral and cognitive dimensions and intention to quit. For this purpose, 350 people were reached in 177 (50.6%) women and 173 men (49.4%) working in the private sector. A battery consisting of the Organizational Cynicism Scale developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) and the Intention to Leave Scale developed by Wayne, Shore and Linden (1997) were applied. According to the findings of the research, there is a strong positive relationship between organizational cynicism dimensions and intention to quit; affective, behavioral, and cognitive cynicism were found to be a strong predictor of intention to quit. The findings were in line with the results of the other studies in the literature. As a result, cynical attitudes may cause employees to perceive negative perceptions of the organization and to exhibit behavior. In the last part of the study, various suggestions are presented from the perspective of business and employee based on the findings obtained.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Turnover Intention

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında çok büyük emeği olan ve değerli bilgilerini benimle paylaşan; kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemi asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem KAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez jürimde bulunmayı kabul eden ve böylece beni onurlandıran Prof. Dr. Göksel ATAMAN BERK ve Doç. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU'na teşekkür ederim.

Ayrıca zorlu çalışma sürecim boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Daima bana inanan ve güvenen, aldığım kararlarda hep yanımda olan, tez çalışmalarımı bitirebilmem için her türlü fedakârlıkta bulunan yoldaşım, biricik eşim Özgehan KOŞAR'a ve hayatımıza anlam katan dünyalar güzeli biricik kızımız Defne Duru KOŞAR'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	1
1.1 Sinizm Kavramı	1
1.2 Örgütsel Sinizm Kavramı	5
1.3 Örgütsel Sinizm Türleri	7
1.3.1 Kişilik Sinizmi	10
1.3.2 Toplumsal ve Kurumsal Sinizm	11
1.3.3 İş gören (Çalışan) Sinizmi	12
1.3.4 Örgütsel Değişim Sinizmi	14
1.3.5 Mesleki Sinizm	15
1.4 Örgütsel Sinizm Boyutları	17
1.4.1 Bilişsel (İnanç) Boyut	17
1.4.2 Duyuşsal (Duygusal) Boyut.....	18
1.4.3 Davranışsal Boyut.....	19
1.5 Örgütsel Sinizm Nedenleri.....	20
1.5.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Nedenler	21
1.5.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	25
1.6 Örgütsel Sinizmin Sonuçları	28
1.6.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları	31
1.6.2 Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açıdan Sonuçları;	32
1.7 Örgütsel Sinizmi Giderme Yolları	38

2. BÖLÜM

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı:	40
2.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	42
2.2.1. Bireysel Faktörler	
2.2.2. Örgütsel Faktörler;.....	
2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi Ve Sonuçları.....	48
2.4. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	52

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA	53
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.2. Araştırmanın Yöntemi	53
3.2.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler ve Araştırmanın Hipotezi... 53	
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Örneklem Seçimi, Kullanılan Anketler, Verilerin Toplanması ve Kullanılan İstatistikî Yöntemler	54
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	54
3.4. Veri Toplama Araçları	55
3.4.1. Kişisel Bilgiler Formu	55
3.4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	55
3.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	55
3.5. Demografik Analizler	56
3.6. Örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili tutumların değerlendirilmesi	58
3.7. Faktör Analizi	61
3.7.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi	61
3.7.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	63
3.8. Korelasyon Analizi	63
3.9. Regresyon Analizi.....	64

4.BÖLÜM67

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	67
5. KAYNAKLAR.....	71

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
M.Ö	: Milattan Önce
MMPI	: Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
n	: Örneklem/ Gruptaki Örneklem Sayısı
%	: Yüzde
SS	: Standart Sapma
r	: Korelasyon Katsayısı
B	: Regresyon Katsayısı
β	: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı
bkz	: Bakınız

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Örgütsel Sinizm Tanımları.....	9
Tablo 3.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular...	62
Tablo 3.2.	Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	63
Tablo 3.3.	Araştırmaya katılanlara yöneltilen ifadeler bazında elde edilen veriler.....	64
Tablo 3.5.	Örgütsel Sinizm Testine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları....	67
Tablo 3.6.	İşten Ayrılma Niyeti Testi Soruları ve Ölçek Güvenilirliği...	68
Tablo 3.7.	Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi.....	68
Tablo 3.8.	Çoklu Bağntı İstatistiği.....	69
Tablo 3.9.	Çoklu Bağntı Teşhisi.....	69
Tablo 3.10.	Örgütsel Sinizm Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.11.	Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	70

EKLER LİSTESİ

Ek-1. Katılımcı Anketi.....	83
------------------------------------	----



GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte entelektüel sermayeye olan talep giderek artmaktadır. Her sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları da önem kazanmaktadır. İşletmelerin de, çalışan devir hızının yüksek olması, çalışanları elde tutmak için işletme yöneticilerini harekete geçirmektedir. Son yıllarda yazındaki eksiklik nedeniyle, sinizm konusu araştırmacılar tarafından daha sıkça ele alınmaya başlanmıştır. Sinizm, kişilerin örgütü ile ilgili öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olunması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında çalışanların kişilik yapısı, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışlarındaki eksiklikler söz konusu olmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48).

Sinik tutum gösteren bir çalışan, özellikle rekabetin giderek arttığı hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve işletmeye ciddi anlamda zarar verebilmektedir. Bu kapsamda, örgütlerde çalışanda sinik tutumun oluşumu bu amaçların birlikteliğini engeller nitelikte görülmektedir. Örgütlerde yaşanan sinizm birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Sinizm örgütlerdeki iş gören devir hızını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın arttırılması için, sinizmi ortadan kaldıracak yönetim stratejilerinin işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel sinizm neden önemli olduğu işten ayrılma niyeti ile bağlantılı bir konudur ve işten ayrılmanın sinizm ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışma işten ayrılma ile çalışanların kendileri arasındaki dinamikleri ilişkili olup olmadığını ölçmek ve rekabetin desteklendiği bir çağda sinizmin kaçınılmaz olduğu ve bunun da iş dinamiklerini etkileyebileceği yazında yer alan birçok çalışma aracılığıyla ortaya konulmuş. Dolayısıyla araştırmanın hipotezi özel sektör çalışanlarının sinizm düzeylerinin (duyuşsal, bilişsel, davranışsal) onların işten ayrılma niyetleriyle ilişkili olduğudur. Araştırmanın bir diğer hipotezi de özel sektör çalışanlarının sinizm düzeylerinin (duyuşsal, bilişsel, davranışsal) onların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir belirleyicisi olduğudur. Bu amaçla yazın taraması yapılmış ve örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine ilişkin çalışmalar aktarılmıştır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sinizm kavramı; işten ayrılma niyeti ve üçüncü bölümde örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmaya yer verilmiştir. Bu çalışmanın amacı beyaz yaka çalışanların örgütlerinin kendilerine verdiği destek konusunda sahip oldukları düşüncelerin ve sinizm düzeylerinin çalışanların örgütlerinden ayrılma kararlarında etkili olup olmadığını belirlemektir. Bu çalışmada ayrıca örgütsel sinizmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracı rolü ve çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, yaşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları gibi demografik özelliklerinin işten ayrılma kararlarını etkileyip etkilemediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma 2019 yılında beyaz yakalı çalışan 350 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

1.1 Sinizm Kavramı

Kavramın sözlük anlamı incelendiğinde; Oxford İngilizce sözlüğüne (1989) bakıldığında sinizm kavramı; “İnsanın güdüm ve eylemlerinin iyiliğine, samimiyetine inanmama eğilimi” şeklinde ifade edilmektedir ve bu tanım “aşağılama ve kusur bulma” olarak genişletilmektedir (Bakker,2006: 123). Sinizm, geçmişten günümüze kinik ve sinik kelimeleri ile de ifade edilmiştir. Aynı sözlükte “sinik” kelimesinin tanımı “insanların davranışlarının ve güdülerinin iyilik hakkında inançsızlıkları gösteren, bunu iğneleyici ve küçümseyici bir dille ifade eden; alay eden kusur bulan kimse” olarak tanımlanırken; The Oxford English Reference Dictionary’de (1995) “insanların iyi niyetine az inanan kimseler”, Webster Revised Unabridged Dictionary’de (1913) ise “somurtkan bir köpeğin niteliklerine sahip, hırlayan, kusur bulmaya çalışan, terbiyesiz” şeklinde tanımı yapılmaktadır. Ayrıca sinizm (Cynicism) özelliğini taşıyan kişiler, sinik (Cynic- Cynical) olarak tanımlanmaktadır.

Sinizm kelimesi Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğüne bakıldığında ise, “kinizm” sözcüğü ile aynı manada gösterilmiş olup, temeli geçmiş sinizm felsefesine dayandırılmaktadır (www.tdk.gov.tr, ET: 2019).

Felsefi bir kavram olarak sinizm “erdem ve mutluluğa erişmek için, bir insanın hiçbir değere bağlı kalmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine yeteceğini savunan Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’in öğretisi, kinizm ya da sinizm şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2001).

Köken olarak kinizm literatürde Antik Yunan’a kadar dayanan felsefi bir görüş ve felsefi düşünce okuludur olarak tanımlanmaktadır. Atina’da M.Ö. 400 yıllarında kurulan bu okul üyelerinin, bilgeliğin ve erdemli olmanın hayatın en önemli gayesi olduğuna inanmış ve kişilerin bilgiğe ulaşabilmesi için dünya

ve içindeki tüm unsurlardan ve bağımlılıklardan kurtulması gerektiğini savunmuşlardır.

Aslında sinik düşünceye sahip kişilere göre bilgeliğin sırrının bireyin kendisinden başkasına ihtiyaç duymayıp, öz yeterliliğe ulaşması olduğu ifade edilmektedir.

Yunanca’da “köpek” anlamına gelen sinikler bu kelime ile isimlendirildiği görülmektedir. Bu felsefenin politik ve moral yanlarının diğer herkesten daha iyi olduğunu belirtilerek bu okulun “köpek”, “köpeksi”, “köpeğe benzer” anlamlarına gelen Grekçe Kunikos adını neden ya da nasıl aldığıyla ilgili üç ayrı muhtemel açıklama olduğunu ifade edilmiştir (Cevizci, 2009: 108). İlk görüşe göre okulun adı; kurucusu Antithenes’in derslerini verdiği yerden “beyaz köpek”, “hızlı köpek” hatta “köpek maması” manasına gelen Grekçe Kynosarges isimli jimyasnumdan, Herakles’in hamisi olduğu tapınaktan gelmektedir. Antithenes, derslerini bu tapınakta verdiği için bu okul Kinik okul olarak adlandırılmıştır. İkinci görüşte ise, Kinik sıfatı Sokrates’ in ölümünde ona eşlik eden, ona en bağlı öğrencilerinden biri olan Antithenes’in “halis ve saf” bir köpek anlamına gelen Haplaukon şeklindeki takma adından gelmektedir. Son olarak Kunikos sıfatı okula ve dolayısıyla okulun üyelerine, görünümünün kabalığı ve ilkelliğinden, onların bütün uzlaşımlara, örf ve adetlere aykırı yaşam standartlarından ve hatta Antithenes’in Yunanlılara, yaşam biçimlerini ve uzlaşımlarını küçümseyerek, toplumun haksızlıklarına karşı çıkmak amacıyla bir tepeden “uluyarak” seslenmesi sebebiyle verilmiştir (Cevizci, 2009: 107-108).

Sinikler, toplumsal standartları kabul etmeyerek, giyinmeyi reddederek, bardağa bile ihtiyaç duymadan avuçlarıyla içerek, birçok şeye gereksinim duymadıklarını gösteriyorlardı. Eski siniklerden Diyojenes’in bilindik tarzda bir konut yerine fıçı içinde yaşamını sürdürdüğü söylenmekte olup; bunun bir kanıtı olarak ta, Büyük İskender’in bir gün Diyojenes’i ziyaret ettiğinde ihtiyacı, isteği var mı diye sorduğunda “gölge etme yeter” yanıtını alması gösterilmektedir. Aldığı bu yanıt siniklerin dünya maddiyatı adına hiçbir şeyi kabul etmedikleri ve basit, yalın bir yaşam sürdürdüklerini ortaya çıkarmaktadır (Helvacı, 2000: 384). Temelinde sinik düşünceye sahip kişiler toplumu ve yaşadıkları ülke

kurumlarını hor görürlerdi ve bunu sözleriyle de eylemleriyle de açıkça ifade ederlerdi (Dean ve diğerleri, 1998: 342).

Siniklerin geleneksel hiyerarşileri sorgulamak suretiyle, insanın doğasındaki yerini ve uygarlığın insan hayatındaki rolünü yeni baştan değerlendirme imkânı buldukları söylenebilmektedir. Buna göre sinikler, zamana hükmeden düşünceleri kabul etmeyip, mevcut ideolojileri geçersizleştirmeyi amaçlayan alaycı bir anlayışla yaklaşmışlardır. Bir yandan bütün yerleşik toplumsal tabulara karşı çıkarlarken, diğer yandan da insani gereksinimleri en aza indirerek, kendi kendine yetebilme (autarkia) düşüncesinin bir parçası olarak indirgenmiş gereksinimler ve buna karşılık düşüncesini çekinmeden özgürce eyleme geçirebilmeye dayanan bir anlayışı benimsemişlerdir. Diğer taraftan var olan yönetimleri insan doğasına karşı işlenmiş bir suç; gelenek kültürü de mutluluğun önündeki engel olarak gören bir politika karşıtlığı önermişlerdir (Cevizci, 2009: 108).

Sinizm antik çağ sonrasında da devam ederken geçmişten bu güne pozitif yönünden ziyade olumsuz yönde evrilmiştir (Yangil, Baş ve Aygün, 2014: 101). Sinizm bugün, 2500 yıl önce kullanıldığı antik dönemdeki anlayışından farklılaşmıştır (Helvacı, 2010: 384-385) Antik sinikler acımasız eleştirmenler olarak bilinirken günümüzde sinizmin anlayışında güvensizlik mevcuttur. Bununla birlikte kavram, negatif ve hoş olmayan çağrışımlar uyandırmaktadır. Sinikler için ikiyüzlülük, dolandırıcılık, maddiyatçılık, gizli bir acımasızlık bütün insanların davranışlarında gizli olan karakteristik özelliklerdir (Navia, 1996: 1). Aslında sinizm; bir kopukluk ya da çözülme; insanlara, kurumlara ve değerlere yönelik güvensizlik, hakaret ve şüphecilik; insanların sadece kişisel çıkarlarıyla motive olduğuna ya da daha genel olarak insanoğlunun az değerli olduğuna dair inanç ifadesidir (Vice, 2011: 172). Sinizm, endişeler karşısında cesur olmak anlamında, özgürce ve açık sözlülükle konuşmak olarak günümüzde yer edinmiştir (İnce ve Turan, 2011: 104-105).

Sinikler modern zamanlar da ,ahlak kurallarına ve etik değerlere sıkı sıkıya bağlı kalmanın çok az faydalı olduğunu düşünmüşler. Bunun yerine, toplumun onayladığı ve inandıkları düşünceleri korumaya çalışmışlardır (Kanter ve Mirvis, 1989).

Sinik çalışanlar bir takım özelliklere sahiptirler. Bu çalışanlar diğer insanları yalancı ve bencil olarak görmektedirler. Ayrıca düşmanca ve baskıcı davranışlar gösterirler. İnsanın temel karakteristik özellikleri arasında doğruları söylememe, ikiyüzlü olma ve diğer insanların haklarını istismar etme olduğuna inanmaktadırlar. Yani kişi, örgüt, grup, toplum gibi psikolojik obje ile ilgili bir şey düşündükleri zaman tiksinti hatta utanç bile hissedebilmektedirler. İnsanların seçenekler arasında tercih yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarına inanırlar. Eylemlerin arkasında gizli niyetler olduğuna inanırlar (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54).

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli husus da sinizm ile benzer anlamda kullanılan şüphecilik (Skeptizim) birbirinden farklı iki kavram olduğudur. İki kavramın birbiriyle karıştırıldıkları görülmektedir. Skeptizimin, bilgiye yönelik entelektüel bir şüpheden kaynaklanmakta olduğu, skeptiklerin hiç bir şeyi kesinlikle bilemedikleri, inançlarını kaybettikleri ve kesin yargılardan kaçınarak sürekli bir şüpheli tutum içinde oldukları belirtilmektedir. Aslında skeptizm gibi sinizm de şüphe ile iç içedir. Aralarındaki fark ise siniklerin şüpheciliğinin daha derin ve ciddi olmasıdır. Şöyle ifade edilecek olursa, sinizm kişilerin niyet, dürüstlük ve bütünlüğüyle ilgilidir. Siniklerde fikirlerin, eylemlerin ve hatta kurumların ardında gizli güdülerin olduğuna dair şüpheler bulunmaktadır. Hatta sosyal gerçeklikleri sorgulamakla kalmazlar ve onları reddederler. Stanley, Meyer ve Topolnytsky'e göre sinizmi, şüphecilikten ayıran bir diğer husus ise şüphecilerin taşıdıkları kuşkulara rağmen hala sonunda olumlu şeylerin olabileceğine dair bir umuda sahip olmalarıdır. Diğer bir ifade ile siniklere nazaran şüpheciler daha iyimser bir yaklaşım göstermektedirler. Yazarlara göre iki kavram arasındaki ayrımı yaparken siniklerin motivasyonları üzerinde belirli odaklar mevcuttur. Ancak şüphecilerde bu şekilde odaklar bulunmamaktadır (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005: 434- 437).

1.2 Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm kavramı örgütsel sinizme nazaran daha köklü bir tarihle günümüze gelmiş olsa da, örgütsel sinizm kavramı çağımızda daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Dünya genelinde örgütsel sinizm hakkında yapılan araştırmalar 80'li yılların sonu ve 90'lı yılların başında gelişme kaydetmiştir. Türkiye'de ise örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar 2000'li yılların ortalarından bugüne zaman içerisinde ivme kazanmıştır. Yapılan ilk araştırmalarda ise örgütsel sinizme dair ölçek uyarlama çalışmalarının dikkat çektiği gözlenmektedir (Erdost ve diğerleri,2007: 522).

Literatürde yeni bir kavram olmakla birlikte örgütsel sinizm birçok yazar ve araştırmacı için ilgi çekici bir konu ve çalışma odağı haline gelmiştir. Örgütsel sinizm konusunda araştırma yapan bazı yazarlar, iş görenlerin çalıştıkları kurumlara karşı duydukları olumsuz tavır ve tutumların temelinde nelerin olduğu sorusuna cevap aramaya çalışmışlar ve örgütsel sinizm ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 1.1 de kronolojik olarak sıralanmaktadır

Tablo 1.1. Örgütsel Sinizm Tanımları (Ersoy Kart, 2015: 78-79)

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinizm, örgütün eylemlerinde, kararlarında ve yöntemlerindeki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989	Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış/umduğunu bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine inanırlar.
Batemon, Sukano ve Fujitu	1992	Sinizm, otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	Çalışan sinizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş tutumdur.
Recihers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları
Abraham	2000	Dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan, bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizliktir.
Bakker	2001	Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, “tüm ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O’Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O’Leary	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O’Brien ve Halsam,	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1.1. Örgütsel Sinizm Tanımları-devamı (Ersoy Kart, 2015: 78-79)

Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Stanley ve diğerleri	2005	Örgüt liderlerinin dürüst olmadığı inancıdır.
Erdost ve diğerleri	2007	Kişilerin kendi çıkarları temelinde davranan ve eylem yapan kişiler olduğu inancı ve herkesin de böyle görülmesine sinizm denir.
Naus, Itersen & Roe	2007	İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmaları anlamını taşır.
Özgener, Ögüt ve Kaplan	2008	Örgütsel sinizm, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışlarının yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimidir.

Örgütsel sinizmle ilgili yapılmış araştırma, çalışma ve yapılan tanımlamalar incelendiğinde farklı disiplinlerde farklı sinizm tanımları olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin kavram olarak ele alınabilmesi için yapılan çalışmalarda, karşılaşılan zorlukların başında karmaşık bir süreç ve karmaşık bir yapıya sahip olması gösterilmektedir (Turan, 2011: 85).

Bu çerçevede ortak bir sonuca ulaşmak istenirse, çalışanların adaletsizlik kavramı çerçevesinde kurumlarına güven duymadıkları, yönetimin kendilerine uygulamış olduğu politikalara karşı derin bir hayal kırıklığı duydukları, örgütlerin temelinde sadece kendilerine hizmet ettiklerine inanmaktadırlar. Ayrıca çalıştıkları kurumlara karşı duymuş oldukları olumsuz tutumlar, örgütlerinde değişiklik gerçekleşse dahi başarı olasılığının düşük olacağına inandıklarıyla ifade edilebilmektedir.

1.3 Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların 1990'lı yılların başlarında gelişme gösterdiği görülmektedir (Kalağan, 2009: 38). Örgütsel sinizm, bir iş görenin,

çalıştığı kuruma, iş akışlarına ve yönetime karşı, güvensizlik duygusu beslemesi ile sergilediği olumsuz tutum ve davranışlardır (Wilkerson 2001: 70). Başka bir tanımlama ile örgütsel sinizm, iş görenin çalıştığı kurumun dürüstlükten uzak olması inancına sahip olması sebebi ile kurumuna ve yönetime karşı olumsuz tavır takınması olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000: 269).

Kurumlarının ahlaki değerlere sahip olmadığını düşünen bireyler, dürüstlük ve içtenlik gibi temel ilkelerin kurum çıkarları gözetilerek yok sayıldığı yönündeki inançlara sahiptirler (Kutanis ve Dikili, 2010: 269). Bu çerçevede sinikler, yöneticilerinin güdülerine inanmazlar ve fırsat tanınırsa işverenlerinin emeklerini ve çabalarını istismar edeceklerini düşünürler (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Kavramla ilgili birçok tanım bulunmakla birlikte, bu tanımlar incelediğinde hemen hemen tüm tanımlamaların olumsuz anlam yükleme noktasında hem fikir olduğu görülmektedir.

Bir örgütte sinizmi doğuran farklı etkenler görülmektedir. Bunlardan bazıları; kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, stres altında çalışma değişim konusunun yanlış yönetilmesi, karmaşıklık, sosyal destek verilmemesi, aşırı iş yükü, terfiye önem göstermeme, kararlarda söz hakkı tanımama, iletişim kurmama, psikolojik baskı ve ihlaller, iş akdi fesihleri vb. olarak gösterilebilmektedir (Turan, 2011: 92).

Konuyla ilgili akademik çalışmaların ilk örnekleri psikoloji alanında yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmaların temelinde Medley ve Cook (1954) tarafından geliştirilen ve “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” (MMPI) yer almaktadır. Bu envanterin iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan birisinde, kişilerin düşmanca tutumlar içerisinde olduklarını ve diğer insanları güvenilir olmayan, samimiyezsiz ve ahlaksız olarak gördükleri ifade edilmektedir. Bu boyutu yüksek çıkan insanların sinik tutumlara sahip olduğunu kabul eden çalışmalar, sinizmi daha çok bir kişilik özelliği (Dispositional Cynicism) olarak kabul ederek incelemişlerdir.

Niederhoffer'ın 1967 yılında yaptığı çalışmalar, örgütsel sinizmi, kişilikten kaynaklanan genel bir özellik olmak yerine örgütsel faktörlere bağlı olarak gelişen kısmi bir özellik olarak ele almaktadır. Nihayetinde Kanter ve Mirvis' in (1989) kitabıyla önü açılan örgütsel sinizm araştırmaları için dönüm noktası Dean ve arkadaşlarının (1998) yaptığı sinizmi kavramsallaştırmaya yönelik çalışma olmuştur. Dean ve arkadaşları örgütsel sinizmi, örgütlerde sık kullanılan diğer yapılardan farklı kılmaya çalışmışlardır.

Dean ve arkadaşlarının tanımında örgütsel sinizm, örgüte yönelik negatif bir tutumdur ve bu tutum kişinin çalıştığı örgüte göre üç farklı boyutu ortaya çıkarmaktadır. Bu boyutlar kuruma karşı beslenen negatif düşünce ve tutumlar, kurum bütünlüğünün olmadığı inancına sahip olma, ve bu inanç ve duyguları içeren aşağılayıcı ve eleştirici davranışlar sergileme olarak ifade edilmektedir (Torun, 2016: 28).

Bu üç boyutun en önemli ve yeni tarafı yapılmış olan tanımın, her duruma karşı sinik insanların kişilik özelliği olarak sinizme değil, belirli bir topluluk içerisindeki insanlarda zamanla oluşan ve değişebilen, belirli bir topluluğu amaçlayan bir durum olarak örgütsel sinizme yönelik olmasıdır.

Temelinde gelecek kaygısı ve beklentilerin karşılanmaması nedeniyle oluşan bir hayal kırıklığı örgütsel sinizmi doğurmaktadır (Brandes,1997: 54). Sinik bireyler, sahip oldukları bu karamsarlık neticesinde kurumlarda karşılaşılan en ufak problemlerin bile iyileştirilmesinin veya çözüme kavuşturulmasının olanaksızlaştığını ve bu sebeple emek sarf etmenin sonuç elde ettirmeyeceği düşüncesine inanmaktadırlar.

Bir başka açıdan “örgütlerin çalışanlarından istekleri artarken onlara karşılık olarak sadece bir iş ya da istihdam olanağı sağlıyorsa çalışan sinizminin ve güvensizliğinin artması şaşırtıcı değildir”. Çalışanların ulaşılması zor yüksek beklentiler içinde olması ve bu beklentilerin işverenler tarafından karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve kişilerin hüsrana uğraması örgütsel sinizmi oluşturacaktır (Andersson, 1996:1404). Diğer taraftan genellikle iş ahlakı ve etik değerleri güçlü olan iş görenler çok çalışmaya ve

örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye eğilimlidirler. Ayrıca bu sınıfa giren iş görenler karşısındakine saygı, itibar ve önem gösterme beklentisi içerisine girmektedirler. Kurumca azimli, fedakâr, özetle yüksek iş ahlakına sahip olan iş görenlerin beklentileri karşılık görmezse sinizmin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Kalağan, 2009: 24).

Bu bilgiler ışığında, örgütsel sinizmin beş ayrı türü olduğu ifade edilmektedir. Bu türler kısmen benzeşen ama bir noktada ayrışan olgulara karşılık gelmektedir. Sıralanacak olursa; kişilik sinizmi, kurumsal/sosyal sinizm, meslek sinizmi, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi (Ersoy Kart, 2015: 82-83).

1.3.1 Kişilik Sinizmi

İnsan davranışlarının genel olarak olumsuz algılandığı, değişmez bir kişilik özelliği olan ve doğuştan geldiğine inanılan bu bağlamda sinizmin tek biçimidir (Abraham, 2000: 271). Bu özelliğe sahip kişiler, insanların toplumsal ilişkilerde dürüst ve güvenilir olmayı başaramadıklarını, insanların bencil, tatminsiz, 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: 41; Abraham, 2000: 271). Psikolojik yaklaşım olarak sinizmin doğuştan gelen bir özellik olduğu ve zaman içerisinde çok az bir değişiklik gösterebilecek ya da değişmeyecek sabit bir kişilik özelliği olarak ele almakta ve sinizmin hedefi olarak insan doğasının genelini işaret etmektedirler (Abraham, 2000: 280).

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik bir değişkeni olarak kabul edilmektedir (Sur, 2010: 18). Araştırmacılar sinizmi kişilik temelli yaklaşımla olarak tanımlar ve insan doğasının geneline bakmaktadırlar. Cook ve Medley' in (1954) bu gelenekteki çalışmaları düşmanlık ölçeğine dayanmakta olup bu ölçek Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanterinden (MMPI) alınan bir dizi ifadeden oluşmaktadır. Sinizm çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bu ölçeğin iki boyutu mevcuttur. Bu boyutlardan biri “Hostility” yani “düşmanlık”

boyutudur. Bu boyut kişilerin düşmanca bir tutum içerisinde olduklarını söylemekle beraber kişilerin “düşman” olarak isimlendirilmesinde ve bu kişileri “arkadaşlarına güvenleri az olan, diğer insanları samimiyetsiz, asosyal, ahlaksız olarak görenler” şeklinde tanımlama yoluna gitmişlerdir (Cook ve Medley 1954: 417-418).

Kişilik sinizminin neden örgütsel sinizm altında olduğunu açıklamak gerekmektedir. İşyerinde görülen sinizmin genel adı örgütsel sinizm olarak ifade edilebilir. Kişilik sinizmine sahip olan çalışanlar insan doğasına yönelik sahip oldukları olumsuz tutumdan ötürü tüm insanlara olabileceği gibi örgüt içerisindeki yönetici ya da diğer çalışanlara yönelik olarak da birçok olumsuz inanç, duygu ve davranışa sahip olabilirler. Bu durum iş yerinde de kendisini gösterecek; örgütün önemli bir parçası olan diğer çalışanlara yönelttiği sinizm en nihayetinde örgütün temel bir unsuruna yöneltilmiş olacaktır. Bir kişilik yansıması olan sinizm, iş yerinde kendisini gösterdiği zaman örgütsel sinizm olarak ifade edilmektedir. Son olarak belirtmek gerekir ki, kişilik sinizmini örgütsel sinizmden ayıran özellik şöyle ifade edilebilir; genel sinizm olarak ta adlandırılan kişilik sinizmi insanların kişilik özelliklerinden kaynaklanırken, diğer yandan örgütsel sinizm insanların sinik düşüncelerinden kaynaklıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

1.3.2 Toplumsal ve Kurumsal Sinizm

Bir ülkedeki bireylerin ya da vatandaşların kendi ülke ve ülkenin kurumlarına yönelik olumsuz tutumları olarak ifade edilmesi kurumsal ya da toplumsal sinizm tanımlaması tanımlamasını oluşturur (Torun, 2016: 54). Kurumsal sinizmin temelinde vatandaşların ülke kurumlarına güvensizliği ve verilen sözlerin tutulmadığı inancı mevcuttur. Bu sinizmin temelinde, endüstri alanında yapılan devrimin başlangıcında, iş gören haklarının kurumlarca göz ardı edilmesi ve iş şartlarının geliştirilmesine yönelik verilen sözlerin tutulmaması yatmaktadır.

Toplumsal / kurumsal sinizm, vatandaşların ülke kurumlarına itimat etmediği, verilen sözlerin yerine getirilmediğine inanma olarak

tanımlanmaktadır. Bireyler verilen sözlerin tutulmadığına inandıkları için beklentilerini alamadıklarını düşünerek sürekli olarak hayal kırıklığı içindedir bu durum adeta toplumun kanayan bir yarasıdır (Özgener ve diğerleri, 2008: 58). Toplumun devletten beklediği ekonomik ve sosyal vaatlerin yerine getirilmez ise insanlar ile toplum arasında olduğu ileri sürülen toplumsal sözleşmenin geri dönülemez şekilde ihlal edilmiş olduğu varsayılmaktadır. Rousseau'ya göre “sosyal sözleşme ihlalleri inanç ihlalleri olarak kabul edilebilir ve işte sinizm tam olarak bu noktada ortaya çıktığı kabul edilir.” (Abraham, 2000: 271). Temelde toplumsal sinizmin kişilik sinizmi ile örtüşen noktaları bulunmaktadır. Ancak, genel sinizme göre toplumsal sinizmin yönetilmesi daha olağan görülmektedir. İşverenlerin oluşturacağı adil ve sorunsuz bir örgüt yapısı, toplumsal sinizmin etkisini azaltabilir bir etken olarak görülmektedir (Yılmaz,2016: 13).

Bireylerin toplumsal sinizmin temelinde yaşamış oldukları bu hayal kırıklıkları dışında, kurumlarındaki konumlarına dair beklentileri daha gerçekçi olarak kabul edilmektedir. Bireylerin beklentileri yüksek seviyelerde olmadığı için stres kaynaklı hayal kırıklıkları da daha az sıkıntı oluşturmaktadır. Toplumsal sinizm ile örgüte bağlılık ve iş memnuiyeti arasında olumlu ilerleyen bir ilişki kaydedilmektedir. Toplumsal anlamda sinik düşünceye sahip olan çalışanların iş yerlerine daha kuvvetli bağlarla bağlanabilecekleri ve çalıştıkları örgütte daha mutlu olabilecekleri ile açıklanabilmektedir (Abraham,2000: 287).

1.3.3 İş gören (Çalışan) Sinizmi

Bir iş görenin yöneticilere, mesai arkadaşlarına, işletmeye ve diğer unsurlara karşı güven duymaması, hayal kırıklığına kapılarak kendisinde oluşturduğu negatif davranış olarak ifade edilebilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Bedeian'a göre iş göreninin takınmış olduğu tutum, örgütün eylemlerini ve değerlerini eleştirel olarak değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır.

Bu sinizm türünün ortaya çıkmasında; uzun çalışma saatleri, yoğun iş temposu, etkisiz liderlik ve etkili olmayan yönetim tarzları, sıklıkla küçülmeye

gidilmesi, terfi yerine kademe düşürme uygulamaları, işyerinde şiddet ve kişisel gelişime imkân tanınmaması etkili olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan çalışan sinizmine neden olan unsurlar incelendiğinde bunlar, kurumda yöneticilere yapılan yüksek ücretler ve beklenmedik bir anda iş akdine son vermeler olarak tanımlanmaktadır (Özgener ve diğerleri,2008: 58).

İş gören sinizminin meydana gelmesinde iki temel unsur göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi rol-kışı çatışması, diğeri ise rollerdeki belirsizliklerdir (Balıkçıoğlu, 2013: 18). Örgütün değeri arasındaki çatışma kışı-rol çatışmasıdır. Bireyin işini benimsemeyerek, vurdumduymaz tavırlarla ve isteksizce yapması bu çatışmaya neden olmaktadır (Çarıkçı ve diğeri,2012: 131). Rol belirsizliğı ise; iş görenin görev tanımını bilmeden işini yapması olarak tanımlanmaktadır (Dean ve diğeri, 1998: 344). O halde denilebilir ki çalışan sinizmi rollerdeki belirsizlikler ve rol çatışması ile daha çok belirginleşmektedir.

İş gören sinizminde çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulduğı ve bu çerçevede güven ve inanç kavramlarının da olumsuz yönde etkilenmesi söz konusu olmaktadır. İş gören ile işveren arasında yapılan psikolojik sözleşme sınırları, iş görenin gösterdiği performans düşüklüğü ve yönetim tarafından verilen yükümlölükleri yerine getirmemesi ile ihlal edilmiş olmaktadır. Bu durum kurumun (iş akdini fesih etmesi, resmi kuralları uygulamaması vb.) adil olmayan işlemlere başvurması ile oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Çalışan sinizmine neden olan faktörler şöyle de ifade edilebilmektedir: Uzun süren çalışma saatleri, işyerinde şiddet, etkin olmayan liderlik, acımasızca gerçekleşen işten çıkarmalar, küçölme veya kademe düşürme (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Örgütün düşük performansı, üst kademelere ödenen yüksek tazminatlar şeklinde de sıralanabilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344). Kamu örgütlerinin bürokratik yapısı ise sinizmin ortaya çıkmasını daha çok tetiklemektedir.

1.3.4 Örgütsel Değişim Sinizmi

Bu tür sinizm, örgüt içindeki değişim çabalarını hedef alan bir sinizm türüdür. Değişimi yönetenlerin nitelikleri negatif tutumları ile değişim çabalarının faydasızlığına yönelik inançların karmasıdır (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 345). Başarısızlığa uğramış değişim çabalarına karşılık, bir tepki olarak örgütsel değişim sinizmi geliştirilmiştir. Öyle ki değişimin gelecekteki çabaların başarısı hakkında karamsar bir bakış açısı ve değişimde etkili olan kişilerin tembel ve beceriksiz olduğuna dair bir inanç söz konusudur. Bir değişim çabası başarısızlıkla sonuçlandığında çalışanlar ihanete ve hüsrana uğramış hissederek. Bu duruma bağlı olarak gelecekteki çabalarının da başarısız sonuçlanacağı düşüncesi çalışanların ihanet ve hüsrana karşı koruyan bir savunma mekanizması geliştirmelerini sağlamıştır. (Abraham, 2000: 272).

Bir başka deyişle örgütsel değişim sinizmi, iş görenlerin işte yaşamış oldukları durumlar karşısında gösterdikleri kontrol eksikliğinden ve kurumlardaki işleyiş bozukluklarından ileri gelmektedir (Boyalı, 2011: 23).

Örgüt içinde değişim çabalarını gerçekleştirmek isteyen çalışanların üst yönetimden yeterli destek alamamaları sonucunda elde edilmiş olan başarısızlık, siniklerde yeniden deneme çabalarının da başarısız sonuçlanacağına dair bir inancı kuvvetlendirmektedir. Yönetimsel açıdan iyi yönetilemeyen ve değişim çabalarının başarısızlığa uğrayacağı düşüncesi siniklerde inanç ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmuştur (Wanous, Reichers ve Austin, 1997: 48).

Wanous, Reichers ve Austin, örgütsel değişim sinizmini, yeni ve farklı bir yapı olarak ele almış ve bu kavramın bağlantılı olduğu diğer kavramlardan tamamen ayrı olarak değerlendirilmesini savunmuşlardır. Bu çerçevede araştırmacılar iç tutarlılığı yüksek yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçeğe göre örgütsel değişim hakkındaki sinizmin, etkin olmayan liderlik davranışları ve katılımcılardaki karar alma eksikliği sonucunda öğrenildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın azalması ve işçi şikâyetlerinde artışa sebep olduğu da tespit edilmiştir (Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 132).

Örgütsel değişim sinizminde de çalışan sinizmi ve toplumsal sinizimde olduğu gibi psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisi bulunmaktadır (Sur, 2010: 21). Psikolojik sözleşme ihlallerinin yanında etkin olmayan liderlik uygulamalarının ve çalışanların kararlara katılmasına izin verilmemesinin de örgütsel değişim sinizmine neden olduğu ifade edilebilmektedir.

Örgütsel değişime yönelik sinizmin yönetilmesi veya etkisinin azaltılması konusunda önerilerde bulunmak mümkündür. Bu kapsamda bu öneriler, çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara dahil etme, değişim çalışmalarının ilerleyişi ile ilgili çalışanları bilgilendirme, sürpriz olabilecek değişiklikleri en aza indirme, güvenilirliği artırma, değişime çalışanlar açısından bakma, iletişim adına çaba gösteren üstleri ödüllendirme, hataları kabul ederek özür dileyip zararı telafi etmeye çalışma, başarılı değişim çalışmalarını ilan etme ve çalışanların duygularını ifade edebileceği fırsatlar sunma olarak ifade edilebilir.

Yapılan bu açıklamalar ışığında bakıldığında, iş görenlerin örgütsel değişim sinizmi yaşıyor olmaları ile örgütsel değişim süreci çabalarının başarısızlığa uğrama hali, birbirlerinin sebep ve sonucu olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, örgütsel değişime yönelik sinizmin azaltılması ve yönetilmesinde çalışanlara verilen sözlü veya sözsüz vaatlerin yerine getirilmesi, çalışanların fikirlerinin çalıştıkları örgüt yönetimince değerli olduğunun hissettirilmesi ve çalışanlara örgütsel değişime yönelik faaliyetlerle ilgili geri bildirimlerin yapılması üç ana unsur olarak ortaya konulabilmektedir (Austin ve diğerleri, 1994: 269).

1.3.5 Mesleki Sinizm

Mesleki sinizmin olarak adlandırılan iş sinizmi, yapılan mesleğin veya işin içeriğine duyulan sinizm olarak tanımlanabilmektedir (Kutanis ve Dikili, 2010: 272). Örgütsel sinizmin bir türü olmasıyla birlikte aralarındaki farkı açıklamak

gerekmektedir. Naus (2007) bu farkı “içerik” üzerinden açıklayarak örgütsel sinizmi örgüte ait unsurlarla, iş sinizmini ise işin içeriğiyle vurgulamıştır.

Bu sinizm türünde kurumlara ve otoriteye karşı negatif ve güvensiz tutum hâkimdir (Bateman ve diğerleri, 1992: 770). Bu tutumun temeline, yapılan görevin bunaltıcı olup, ödüle imkân tanımadığı bu nedenle de emek harcamaya değer olmadığı yargıları egemendir. Bununla birlikte mesleğe karşı duygusal zayıflık, umursamazlık, vurdumduymazlık hâkimdir (Abraham, 2000: 273). Bu sinizm türünde iş gören ilk olarak kurum çalışanlarına karşı daha sonra dışarıya/ halka karşı negatif davranış içerisine girebilmektedir. İş görenlerin de kendi yetersizliklerini, üst yönetime, prosedürlere ya da kaynakların az olmasına bağlaması ile sinizm örgütsel anlamda kapsamını arttırmaktadır (Naus, 2007:13).

İş sinizmini bünyesinde barındıran çalışanlar, işlerini ezici bir baskı altında yaptıklarını, işlerinin ödüllendirilmediğini ve fazla çaba göstermeye değer olmadığını (Stern ve diğerleri, 1990: 266), özellikle sıkıcı olduğunu, (Andersson, 1996: 1397) düşünmektedirler. Bu tür siniklerde işlerine ait umursamaz ve baştan savma hissiyatları görülmektedir (Abraham, 2000: 273).

Bazı mesleklerdeki stres odağının yüksek olması işçilere, duygusal, psikolojik ve fiziksel yönlerden daha fazla tükenmiş hissettirmektedir. İş Sinizmini daha iyi ifade edebilmek adına bu meslekleri örneklendirmek yerinde olacaktır. Özellikle hizmet sektörü çalışanları sık sık müşterilerle yoğun stresli bir etkileşim ve iletişim içerisindeyler. Bu iletişimler, hem duygusal yönden hem de fiziksel yönden tükenmiş hisseden çalışanların işten ayrılmasına zemin hazırlamaktadır. Mesela hemşirelik mesleğinde etkileşimler sorunlara odaklanır, çoğu geri bildirimler negatiftir, başarısızlıklar büyütülür. Diğer taraftan polisler kötü hayat şartlarının hakim olduğu, fakir mahallelerde vatandaşlarla stresli bir ilişki düzeyinde karşılaşmaktadırlar. Bir örnek daha vermek gerekirse hava yollarında yolculara kalitesi ve verimliliği yüksek hizmet vermeye çalışan yardımcı uçuş personeli zaman zaman kaba yolcuların hakaretleriyle karşı karşıya kalabilmektedir. Anlatılan durum, insanların başkaları ile iletişimlerini koparmalarına veya müşterilere karşı ilgisizleşmeye davetiye veren, kendi

potansiyel yeteneklerine ket vuran stratejiyi benimsemeye başlamalarına neden olmaktadır. Böylece işe karşı duygusuzluk, işten ayrılma isteği, işe aldırış etmeme, dikkat eksikliği ve benzeri tutumları doğurarak çalışma yaşamının beklenmeyen ve istenilmeyen sonuçlarından birini doğurmaktadır (Abraham, 2000: 273)

1.4 Örgütsel Sinizm Boyutları

Araştırmacılar tarafından örgütsel sinizm ulusal ve uluslararası literatürde bir tutum olarak adlandırılmış olup; -bilişsel, duygusal ve davranışsal-boyutlarının olduğu görülmektedir. Bireylerin düşünce, duygu ve davranış öğeleri birbiri ile uyumludur ve birbirlerini etkilemektedir. Örgütsel sinizm bilişsel boyutta ele alındığında doğruluktan uzak olduğuna kanaat getirilmesi, duygusal boyutta ele alındığında sinirlenme, endişe duyma vb. tepkileri; davranışsal boyutta ele alındığında ise iş görenlerin kurumlarına şikâyet etme gibi davranışlar sergilemeleri yer almaktadır (Nartgün ve Kalay, 2014: 1361). Bu temel ifadeler çerçevesinde örgütsel sinizmi oluşturan boyutların birbiri ile ilişkili olduğu ve birbirlerini etkiledikleri görülmekte olup aşağıda açıklanacaktır.

1.4.1 Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizmin ele alındığında bilişsel bir diğer adıyla inanç boyutu; sinik duygu ve davranışlara yol açması nedeniyle oldukça önemlidir. Bu boyutta genel olarak olumsuz inançların mevcut olduğu görülmektedir. Bu inançlardan en önemlisi ve örgütsel sinizmin ilk boyutunu oluşturan bilişsel boyut, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inancın olmasıdır. Sinik çalışanlar ortalama bir işçinin, istismar edildiğine ve örgüt tarafından verilen ödüllerden adil bir pay alamayacağına inanmaktadırlar. Bunun yanında örgüt uygulamalarının yeteri kadar ilkeli olmadığına ve örgütün resmi söylemlerinin ciddiye alınmadığına inanç duymaktadırlar (Brandes, 1997: 25). Sinikler, kurum uygulamalarının, içtenlik, dürüstlük ve eşitlik vb. prensiplere ihanet ettiğine inanma eğilimi içerisindeyler.

Dean ve arkadaşları, (1998) örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun, kurumun dürüstlük anlayışından uzak olduğuna ilişkin bir inanç anlamına geldiğini vurgulamaktadırlar (Barefoot, 1989: 46).

Örgütsel sinizmin sözlük tanımı bu söylemlerle bağintılanacak olunursa sinizm, bireyleri harekete geçiren davranış ve güdülerde içtenlik, dürüstlük ve iyi niyete inanmama olarak anlatılabilmektedir. Bunun sonucunda, örgütlerde yer alan sinik bireyler, çalıştıkları örgütün uygulamalarının bazı ilkelerden (dürüstlük ve adalet gibi) yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Bilişsel boyutun bireylerin tutum ve eylemlerine, bu eylemlerde yer alan iyi niyet ve samimiyete inançsızlık yoluyla oluştuğu belirtilmektedir. Sinik kişilere göre bağlı çalıştıkları kurumlarda; içtenlik, doğruluk ve adalet gibi özellikler yer almamaktadır. Bu nedenle sinikler, bağlı oldukları kurumların kendilerine “ihamet” ettiklerine, onların haklarını istismar ettiklerine inanmaktadırlar. Dahası, siniklerin çalıştığı örgütlerde ahlak dışı eylemlerin kural olarak konulduğuna dair inançları bulunmaktadır. Bireylerin sergilediği dengesiz davranışlardan dolayı güvenilmez olduklarına ve samimiyetten çok ihametle karşılaşacaklarına inançları yüksek düzeyde olmaktadır (Erdoğan, 2015: 70).

1.4.2 Duyuşsal (Duygusal) Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu, duyuşsal (duygu) tepki boyutu oluşturmaktadır. Duyuşsal ifadesi, kişi tarafından pozitif ya da negatif olarak tanımlanan duygusal deneyimleri içermektedir. Aslında bu deneyimler, bireyin çalıştığı örgütte gurur duyacağı ya da endişeleneceği bir olay karşısında hissettiği duygular olarak örneklendirilebilir. Bu durum onun iş hakkındaki düşüncelerine çerçeve çizecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004: 73). Böylece birey hissetmiş olduğu bu duygular karşısında, öznel yargılarla saygısızlık, öfke, hayal kırıklığına uğrama ve hor görme gibi güçlü duygusal tepkiler içerisine girmektedir.

Duygusal boyut, örgüte karşı duyulan birçok olumsuz duyguyu barındırmaktadır. Duygusal boyutta sinizm, kurumla ilgili tarafsız bir görüş olmayıp güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır. Bu duygulara sahip olan

kişiler, bazı durumlarda örgütlerini kendi standartlarına göre yargılamaktadırlar. Bu yargılama sonucunda örgütü hatalı buldukları konularda, kendilerinin örgüte oranla daha üstün olduklarını hissetmelerinden dolayı bazen gizli bir zevk bile duymaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 341).

Izard (1997)'e göre sinik tutumlar, yumuşak davranış ve sert davranışlar olarak dokuz temel tepkisel duygu ile ölçülebilmektedir. Bu duygular; zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, korku-dehşet kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, ilgi-heyecan, hor görme-küçümseme, utanç-aşağılama'dır. İşte bu tutumlardan bazıları ile duygusal boyut ölçülebilmektedir.

1.4.3 Davranışsal Boyut

Son boyut olarak ele alınan davranışsal boyut, his ve düşüncelerin davranışlara yansıma sürecini içermektedir. Bireysel özellikler arasında yer alan, örgütü eleştiren tavır içerisinde bulunma, değişime karşı olumsuz bir tutum sergileme, örgüte karşı şikâyetle bulunma gibi davranışlar bu boyuttaki siniklerde oluşabilecek davranışlar arasında gösterilebilmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008: 56). Bu boyutun odak noktasında olumsuz duygular içerisinde yer alan bireylerin daha doğru bir ifade ile bilişsel ve duyuşsal süreçten geçen bireylerin olumsuz düşüncelerini eyleme aktarmaları yer almaktadır (Kutanis ve Dikili, 2010: 272). Sinik davranışlar sergileyen çalışanların en çok başvurdukları şey dalga geçmek olarak ifade edilebilir. Alaycı gülümseme, dudak mimikleri, imalı ve bilgiç bakışlar çalışanların sinik davranışlarını iletmek için kullandıkları sözsüz davranış biçimleri arasında yer almaktadır.

Bu boyutta sinikler, sözlü eleştiriler yapmanın dışında, dile getirmeksizin yalnızca birbirleri ile bakışarak, birbirlerine gülerek de eleştirilerini gerçekleştirebilmektedirler. Bunun yanında bu kişiler örgütteki değişim eylemine karşı negatif davranışlar sergileyebilmekte (Özgener, 2008) ve geleceğe yönelik planlamalara dair olumsuz tahminlerde bulunmaya eğilimli olabilmektedirler. Siniklerin göstermiş oldukları bu davranışlar örgütsel yabancılaşma, işten ayrılma niyeti içerisine girme, psikolojik olarak örgütsel bağın kopması gibi örgütlerin hiç istemeyecekleri durumları ortaya çıkarabilmektedir (Naus, 2007: 21). Sonuç olarak örgütsel sinizm çok boyutlu

bir yapı olarak düşünöldüğünde inanışlar, duygular ve eyleme geçme olarak ifade edilebilen davranışlardan oluştuğu görölmektedir.

1.5 Örgötsel Sinizm Nedenleri

Bireyler, çalıştıkları kurumlar içerisinde, içinde bulundukları şartlar dahilinde bir takım tecrübeler edinirler ve bir takım olayları gözlemlerler. Bu duruma göre de pozitif tutumlar geliştirebilecekleri gibi örgötsel sinizm sınıfına girebilecek negatif tutumlar da geliştirebilmektedirler. Örgöte girdikleri ilk andan itibaren olumsuz birtakım değerdendirmeler yapabilmelerinin dışında yaşanan tecrübelere bağılı olarak pozitiften negatife doğru bir değışim de ortaya çıkabilmektedir.

Kurumlardaki negatif tutumlar; iş bitirilmesindeki zaman baskısı, örgöten beklentinin yüksek olması, duygusal patlamalar, gibi çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ve örgötsel sinizmin tanımı da düşünöldüğünde, örgötsel sinizm birçok nedeni barındırmaktadır. Bu nedenler ayrıntılarıyla açıklanacak olmakla birlikte, çalışanın yüksek beklentilerinin karşılanamadığı, kontrol mekanizmalarının yetersiz göröldüğü ve iş yerlerindeki birtakım sapkın davranışların ortaya çıktığı durumlardan kaynaklandığı ifade edilebilmektedir (Naus, Iterson ve Roe, 2007).

Bazı araştırmacılar örgötsel sinizmi örgötsel boyutta öğrenilmiş hal şeklinde ele almaktadırlar. Bu kapsamda psikolojik sözleşme ihlali, örgötsel adalet ve örgötsel politika sinizmin örgötsel boyutunu oluşturmaktadır (Çağ, 2011: 69). Bazı araştırmacılar ise örgötsel sinizmin nedenlerinin kişilerin bireysel nitelikleriyle bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler. Bireysel esaslı yaklaşan araştırmacılar, sinizmi insanın iç dünyası kapsamında genel bir bakış açısıyla sorgulamışlardır (Eaton, 2000: 8). Bu kapsamda kuşkularda aşırıya kaçma, yüksek seviyede evham duyma, içe dönük olma, liderlik kapasitesindeki yetersizlik ve hakları gasp eden, negatif duygusallık benzeri bireysel özellikler de örgötsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili bir yere sahiptir.

Bu başlık altında örgütsel sinizme neden olan unsurlar iki ana başlık altında incelenecektir. Bunlardan biri yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. gibi bireysel nedenler, diğeri ise örgütsel adaletsizlik, psikolojik sözleşme ihlali gibi örgütsel nedenlerdir.

1.5.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Nedenler

Örgütsel sinizmin oluşumunda etki gösteren kişisel faktörleri kapsamlı olarak incelemek için, bu faktörler maddeler halinde ele alınarak açıklanacaktır.

- **Yaş Faktörü:** Genel açıdan ele alındığında yaş özelliği zaman geçtikçe çalışanlarda deneyimi arttıran, bunun yanında beklentileri de azaltan bir faktördür. Özellikle geleceğe yönelik beklentileri azalan çalışanların, kurumlarına bağlılığının arttığı ve iş tatminlerinin doyuma ulaştığı verilerine ulaşılmıştır (Pelit, 2008: 101-102). Genç yaşta çalışma hayatına atılan bireyler ise kişisel özelliklerine ve eğitim geçmişine paralel olarak daha yüksek beklenti tutumu göstermektedirler (Çakır, 2006: 107). Genç çalışanların kariyer ve maddi beklentilerinin yüksek olduğunu açıkça olarak ifade etmek mümkündür. Yaş faktörü insanların içinde bulundukları döneme bağlı olarak bireylerin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini belirleyebilmektedir. Genel olarak araştırmalarda kişiler yaşlarına göre genç, orta yaşlı ve yaşlı olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmaktadırlar. Bu kategorinin ortak özellikleri incelendiğinde ilk kez girmiş olmaları çalışma hayatı hakkında yeni fikir sahibi oluyor olmalarından kaynaklanabileceği vurgulanmaktadır. Genç yaştaki bireyler beklentilerinin karşılanmadığı iş ortamları ile karşı karşıya kaldıklarında, hayal kırıklığına uğrayacaklarından ötürü diğer yaş gruplarına göre örgütlerine olumsuz tutum geliştirebileceklerdir. Bahsedilen durum karşısında örgütsel sinizmin daha çok ortaya çıktığı görülecektir (Kalağan, 2009: 29).

Kişilerin örgütlerine bağımlılıklarının azalması, örgütsel sinizmi tetiklemekte ve işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha hareketli ve istekli olmaları, sabırsızlıklarının normalin üzerinde olması bir beklenti içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu

beklentilerin karşılanmaması örgüt bağımlılıklarını azaltmaktadır. Bunun yanında genç iş görenler, çalışma temposunun yoğunluğu nedeniyle sosyal faaliyetlere zaman ayırma konusunda zorluk çekmektedirler. Bu durumda yine genç bireylerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltmakta, bunun sonucunda çalışanların işten ayrılma davranışını arttırmaktadır (Met ve Sarıoğlu, 2010: 78).

Yapılan bir çalışma incelendiğinde genç yaştaki çalışanların daha fazla sinik olduğu görülmektedir. Bu oranlar, 18- 24 yaş arasındaki çalışanların %54, 25-30 yaş arasındakilerin %48, 35-54 yaş grubundakilerin %45 ve 55 yaş ile bu yaş üzerindeki %56'dır. Gençlerde maddi ödül ve para beklentisinin daha fazla olması sinizmin genç yaşlarda olan iş görenlerde daha fazla görülmesine sebep olmaktadır. Oranlar incelendiğinde yaşı en büyük olanlarda sinizmin yüksek çıktığı görülmektedir. Eğitim seviyelerinin diğerlerine göre daha düşük, ücretlerinin az olmasıyla açıklanmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991: 55). Sonuç olarak beklentileri karşılanamayan ve bu sebeple hayal kırıklığına uğramış çalışanların sinik tutumlar sergilemeleri beklenebilmektedir (Pelit, 2014: 91).

- **Cinsiyet:** Çalışma hayatında cinsiyet odaklı farklı iş davranışlarının sergilendiği bilinen bir gerçekliktir. Kadın ve erkek üzerinde toplum tarafından oluşturulan kültürel yapı, cinsiyetlere göre rol, farklılaşmaya neden olmaktadır (Çakır, 2001: 108). Toplumsal kültür tarafından benimsenen ve yaratılıştan gelen cinsiyetler arası fizyolojik ve psikolojik farklılıklar iş yaşamına ilişkin beklentilerin de değişkenlik göstermesine neden olmaktadır. Şöyle ki kadın iş görenlerin iş yaşamına karşı beklentileri geniş anlamda ilişkisel temelli iken erkek çalışanlarda başarı daha çok ön plana çıkmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyeti erkek olan çalışanların karşı cinsten çalışanlara nazaran daha sinik bir yapıya sahip oldukları, bazılarında ise kadın iş görenlerin erkeklere oranla daha sinik bir yapıya sahip oldukları savunulmaktadır. Ancak kadın çalışanların sinik yapıya sahip olmalarının nedeni olarak ezilme ve sömürülme seviyesinin yüksek olması ilişkilendirilmektedir (Kalağan, 2009: 68).

- **Eğitim Durumu:** Bireylerin eğitim durumu arttıkça, iş hayatına yüklenen

anlam artış göstermekte ve beklentiler de farklılaşmaktadır (Çakır, 2001: 111). Eğitim seviyesine paralel olarak bireylerin çalışma hayatına bakışları ve çalışma yaşamından beklentileri önemli ölçüde etkilenmektedir. Araştırmalarda bu yargıyı destekler niteliktedir. Bu durum eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenlerin beklentilerinin artış göstermesi sebebiyle, örgütsel sinizm düzeylerinin de artış gösterdiği, buna karşın; eğitim düzeyi düşük olan çalışanların içinde bulundukları şartları daha kolay kabullendikleri için de örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu ifade edilmektedir.

Ayrıca bireyin eğitim özelliği örgütsel sinizmin sonuçlardan olan işten ayrılma niyetini de son derece etkileyen bir unsurdur. Korunka ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların eğitim düzeylerinin onların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediğine değinilmiştir. Bu durumda eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin bakış açılarının daha geniş olması, akademik anlamda gelişmiş ve sorgulayıcı bir yapıya sahip olmaları ile var olan durumu kabul etmelerinin daha güç olması etkili olabilmektedir (Kalağan, 2009: 70).

- **Medeni Durum:** Bireyin başka bir bireyle olan sürekli ilişkisi, beraberinde karakteristik özelliğinin, beklentilerin ve ihtiyaçların değişmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde medeni durum özelliğinin, genel olarak çalışanların sinik tutumlarını etkileyebileceği tespit edilmiştir. Araştırmalar göstermektedir ki, bekâr çalışanların evli olanlara göre daha yüksek seviyede sinik tutumlar sergilediği tespit edilmiştir (Delken, 2004: 51). Bir başka araştırmada ise boşanmış ya da eşinden ayrı olan çalışanların evli ve bekâr çalışanlara oranla daha fazla sinik tutumlar sergiledikleri ortaya konulmuştur. Bu çalışmaların aksine bazı araştırmacılar da çalışmalarında, örgütsel sinizm ve medeni hal arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymamışlardır (Erdost ve diğerleri 2007; Efilti ve diğerleri, 2008; Kalağan ve Güzeller, 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011).

- **Gelir Düzeyi:** İş görenler için önemli motivasyon sağlama etkenlerinden

birisi gelir düzeyidir. Çalışanların işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği de belirlemektedir. Bu unsur, örgütlerde sinizm yaşanmasında da etkili olmaktadır. Yapılan bir çalışmada, bireylerin gelir seviyeleriyle örgütsel sinizm arasında bağlantılar bulunmuş olup, gelir düzeyi düşük olan iş görenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin de daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Pelit, 2014: 92).

2004 yılında Delken tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerin çalışma türlerine göre kazançları; sabit maaş, parça başı ve saat başı maaş olmak üzere üç seviyede sınıflandırılmıştır. Sabit maaş türüne göre çalışan kişilerin, diğerlerine oranla sinizme daha yatkın oldukları belirtilmiştir. Buna ek olarak yüksek maaşlı çalışanların daha çok harcama yapmalarından dolayı gelirlerinde azalma ortaya çıkmakta ve bu nedenle hayal kırıklığına uğradıklarından sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Turan, 2011: 110). 2011 yılında yapılan bir çalışmada beş yıldızlı otel çalışanları üzerine gerçekleştirilen çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı gözlenmiştir. Ancak belirtmek gerekir ki, gelir seviyesi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını savunan çalışmalarda vardır.

- **Hizmet Süresi ve Hiyerarşi:** İş görenin bağı olduğu kurumda ne zaman işe başladığı ve ne kadar süre ile hizmet ettiğini belirten kavramdır. Çalışma süresi ile örgütsel sinizm kavramı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir (James, 2005: 62). Ancak yapılan bir çalışmada ilişkinin düzeyi düşük olarak belirtilmiştir. 2012 yılında Helvacı ve Çetin, yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden çalışma süresi 6 ila 10 yıl arasında değişenlerin, çalışma süresi 1 ila 5 yıl olarak değişenlerle kıyaslandığında daha fazla sinik tutumlar sergilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan da aynı pozisyonda uzun süreli çalışıp, mesleki tecrübe edinen çalışanların, daha az mesleki tecrübesi olup daha kısa çalışanlardan daha fazla sinik tutumlar sergiledikleri ortaya konulmuştur (Pelit, 2014: 93).

Görev ve sorumlulukların ast üst arasındaki farklılığını ifade eden hiyerarşi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir. Kanter ve Mirvis'e göre (1989) hiyerarşik olarak üst düzeyde bulunan çalışanlar alt seviyedeki çalışanlara kıyasla daha az sinik tutumlar

sergilemektedirler. Bu durumu üst düzeyde sorumluluk sahibi olan çalışanların, yüksek düzeyde memnuniyete sahip oldukları ile ifade etmektedirler (Kalağan, 2009: 70).

1.5.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizm ile iş görenler çalıştıkları örgütlere karşı inançsız, güvensiz ve kuşkucu hisler içerisinde olmaktadır. Örgütsel sinizm kavramı daha çok kişisel nedenlere bağlı değil, örgütsel faktörlerle meydana gelmektedir (Pelit, 2014: 93). Örgüt kültürü de örgütsel sinizmin oluşmasında, önemli ölçüde etkili olan bir faktördür. Örgütsel faktörlerden en belirgin olanları ise beklentiye bağlı olmakla birlikte, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmelerin ihlalleri, iletişimsizlik, etkileşimsizlik ve kişi ile rol çatışması gibi kavramlardır (Pelit, 2014: 93). Bu unsurların dışında stres yoğunluğu, rol sorumlulukları, kurallardaki adaletsizlikler, dengesiz güç dağılımı, yetersiz düzeyde terfi, yıldırma, yoğun ve uzun çalışma saatleri, geleneksel iş değerleri ve işten çıkarmalar gibi faktörler de örgütsel sinizmin oluşmasındaki örgütsel faktörlerdendir.

- **Örgütsel Adalet:** Tarihsel süreçte yerleşik hayata geçilmesiyle birlikte “sosyal adalet” kavramıyla ilgilenilmiştir. İlk yazınlar incelendiğinde kaynakların insanlar arasında nasıl dağıtılması gerektiği ve yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliği üzerinde durulmuştur (Yürür, 2008: 296-297). İş görenler örgütlerinde kendilerini başka çalışanlar ile kıyaslama içerisine girmektedirler. Özellikle ücret ödemelerinde, izin kullanımlarında, sosyal imkânlarda ve kuralların uygulanmasında adaletli davranılmasını beklemektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 78).

İş görenlerin, örgütsel adalet algıları örgütteki davranışlarını etkilemektedir. İş görenlerin, adalet algısı pozitif ise bu durum hem iş yapma etkinliklerini hem de örgüte karşı bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun tersine örgütsel adalet algıları negatif ise iş yapma etkinliklerinin düşmesi ve örgütsel bağlılıklarının azalması durumu ortaya çıkarmaktadır (Altıntaş, 2006:20). Örgütsel adaletsizliği ortadan kaldırmak isteyen çalışanlar mesai arkadaşlarına hatta üst düzey yöneticilerine karşı negatif davranış içerisine

girebilmektedirler, bununla birlikte işe karşı devamsızlık ve çalışanlara karşı düşmanlık duyguları ortaya çıkabilmektedir (Yavuz, 2010: 303). Bu durum ise örgütsel sinizmi doğurmakta ve geliştirmektedir. Belirtmek gerekir ki, algılanan örgütsel adaletin tek belirleyicisi olarak sadece sonuçların adilliğine bakılmaması gerekmektedir. Aslında, sonuçların alındığı süreçteki adillik önem taşımaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Sonuç olarak yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, çalışanların kurumlarındaki adalete olan inançları azaldıkça, örgütsel sinizm davranışlarının da arttığı ortaya çıkmaktadır.

• **Psikolojik Sözleşme İhlali:** Psikolojik sözleşme kavramını 1960'lı yıllarda literatürde yerini almıştır. Psikolojik sözleşme, genellikle bir çalışanın, çalıştığı örgüt ile arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançları olarak tanımlanabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 227). Bununla birlikte kurum ve çalışan arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan ve yazılı olmayan bir takım beklentileri ifade etmektedir. Birey yaptığı katkıların karşılıklı olarak kendisini örgüte bağladığının farkına vardığı anda, bir psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Karşılığının alınacağına duyulan inanç psikolojik sözleşmenin gelişeceğine işaret olabilmektedir (Rousseau, 1989:124). Çalışan ve örgüt için önemli bir kavram olup, yazılı iş sözleşmeleri çalışan bağlılığını sağlamada ve işgücü devir hızını azaltmada yeterli olmayabilmektedir. İşte bu noktada psikolojik sözleşmeler bu boşluğu doldurmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 1-16). Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali halinde örgütsel sinizme neden olabilen kızgınlık, haksızlık, adaletsizlik ve ihanet hisleri gibi duygular da meydana gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). Birçok psikolojik anlaşma araştırmasının odak noktası çalışan sözleşmesinin unsurlarının işveren tarafından yerine getirilip getirilmemesinin etkilerinin araştırılmasıdır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, güvensizlik ortaya çıkmakta ve bir daha geri dönüşü zor olmaktadır. Bununla birlikte, psikolojik anlaşmaya uyulmamasının duygusal sonuçlarının sinizmi arttırdığını göstermektedir. Sonuç olarak sinik iş görenlerin düşüncesine göre; üst yönetim gerçek sebepleri göz ardı ederek, çalışanları arka planda tutarak onlar hakkında kararlar almaktadır (Aydın ve diğerleri, 2009: 690).

• **İletişimsizlik:** Örgütü hedeflerine ulaştırmak ve işleyişini sağlamak için örgütteki bireyler, bölümler ve örgütün çevresi arasında düşünce ve bilgi akışını sağlayan örgütsel iletişim, sosyal bir süreci ifade etmektedir. (Budak, 2016: 293). Sosyal oluşumların temelinde iletişim kavramı mevcuttur. Dolayısıyla örgütlerde sağlıklı iletişim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Sağlıklı bir iletişim sistemi mevcut olmayan bir yapının varlığını sürdürmesi mümkün olmamaktadır eğer örgütler de iletişim, sağlıklı bir şekilde işliyor ise bireyler kendilerini yalnız veya dışlanmış hissedebilmektedirler. Bu noktada iletişim becerileri geliştirilemezse, iş görenler kendilerini iş yaşamlarında başarısız olmuş hissedebilir ve performansları düşebilir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011:367). Bu durum örgütsel sinizmin artmasına neden olabilecektir. Bazı iş görenler, tek başlarına yalnız bir odada çalışmak zorundadırlar. Yalnız kalan çalışan toplumsal motivasyonunu doyuramadığı için ruh sağlığı olumsuz yönde etkilenebilecek ve yine sinizm ortaya çıkabilecektir (Başaran, 2000: 209). Ayrıca bireyler arasındaki sorunların büyük bir kısmı, bireylerin duygularını karşı tarafa iletmede başarısız olmalarından kaynaklanmaktadır (Özerbaş ve diğerleri, 2007: 125). İşte bu noktada ki iletişim sorunu da örgütsel sinizmin düzeyini arttıracaktır.

• **Yabancılaşmanın Artması:** Kişinin çevresinden, işinden, ya da benliğinden ayrılmasını ifade eden yabancılaşma; genellikle kişinin bireysel temelde kurumlardan, kendisinden, değerlerinden, uzaklaşması olarak değerlendirilebilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2006: 573). Örgütsel sinizm gibi zaman içerisinde ortaya çıkan ve gelişen bir durumu ifade etmektedir. Doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmemelidir.

Örgütsel anlamda yabancılaşma tanımlanacak olunursa, çalışanların sorumlu olduğu iş yükümlülüklerini önemsemeden baştan savma yapması, özen ve çaba göstermeden, karşılığında alacaklarını hesap ederek çalışması veya iş görenlerin sosyal gereksinimlerini karşılamamanın imkânsız olması şeklinde ifade edilebilir (Özler ve Dirican, 2014: 292). İşe yabancılaşma kavramı örgütsel sinizm gibi olumsuz duyguları barındıran kavramla doğrudan ilişkilidir.

Hedeflenen kariyer anlayışından uzaklaşma ve resmi kurallara uyum sağlayamama gibi negatif duyguları da içermektedir. Örgütsel sinizme benzer olarak yabancılaşma da bir tutumu ifade etmektedir. Sinizm düzeyi arttıkça yabancılaşmanın da arttığını ifade etmektedir ve yapmış olduğu çalışmayla örgütsel değişim sinizmi, mesleki sinizm, kişilik sinizmi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmıştır (Abraham 2000: 282). Bununla birlikte örgütsel sinizm ile iş stresi arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve buna göre iş stresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de arttığı görülmektedir. İş stresinin de işe yabancılaşmanın önemli ayaklarından bir tanesi olduğu unutulmamalıdır (Koçoğlu, 2014: 32).

• **Kişi-Rol Çatışması:** Örgütte çalışanların beklentilerinin birbirleriyle yarışması anlamına gelmektedir (Seval, 2006: 247). Kişi-rol çatışması söz konusu olduğunda çatışma kavramı, kişinin beklentilerinin Ölçülü olması durumunda, örgütte meydana gelecek kişi-rol çatışması, bireysel motivasyonu ve yaratıcılığı geliştiren ve dolayısıyla faydalı olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak seviyeyi gereğinden fazla artıran çalışanlar bu çatışma nedeniyle gerçek duygularından vazgeçebilir ve hissettikleri duygularından farklı tutumlar sergileyebilirler. Gerçek hislerini bastıran çalışanlar işine, örgütüne, meslektaşlarına ve idarecilerine karşı nefret duygusu geliştirebilir (Abraham, 2000: 273-274). Sonuç olarak kişi-rol çatışması yaşayan çalışanlar, kendileri ve örgüt açısından olumsuzluk anlamına gelen sinik tutumlar sergileyeceklerdir.

1.6 Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm örgütler için, motivasyon düşüklüğü, iş yükümlülüklerinde düşüş, psikolojik yorgunluk gibi bir takım olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm iş memnuniyetsizliğinde artış ve iş tatmininde düşüşte meydana getirmektedir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında da olumsuz bir etkileşim bulunmaktadır (Delken, 2004: 15).

Örgütte sinizmi yaşayan sinik çalışanlar kendilerini düşük sosyoekonomik bir yapının içerisinde ve bu yapının bir parçası olarak gördüklerinden dolayı bulundukları sınıftan üst sınıfa geçme umutları yok denecek kadar azdır. Bu nedenle de ekonomik hayatları üzerinde kontrol sağlayamadıklarını kabul ederler. Kontrol sağlayamadıkları diğer konular ise psikolojik sözleşme ihlalleri ve çarpık durum kaynaklı kontrol kaybıdır. Kişilik siniklerinin negatifliği ise, onların mesai arkadaşlarına ve iş ortamında iletişim kurduğu kişilere karşı güveni kalmayan, alaycı, iğneleyici, bakış ve hareketleri ile rahatsız edici tavırlarda bulunmasına yol açabilmektedir. Benzer olumsuz davranışlara maruz kalan diğer iş görenler ve iş ortamında muhatap olunan bireyler kişilik siniklerinden uzak durur, gerekli görülmediği sürece iletişime geçmez ve birbirlerine karşı uzak dururlar. Onların sinik halleri yüzünden kendilerini sinik çalışanlardan soyutlayan çalışanlar da yaşadıkları durumlardan, gördüklerinden etkilenerek sinizme ve dolayısıyla yabancılaşmaya maruz kalırlar.

Örgütlerde sorumlulukların dağıtımı ana konulardan biridir. Artık bu sistem saygı görmüyorsa veya işgücünün önemli bir kısmı tarafından ciddiye alınmıyorsa, örgütsel sinizmin uzun dönemde doğuracağı sonuçlar dramatik olabilecek ve örgüt tam anlamıyla çözülmeye başlayacaktır (Naus, 2007: 15-16). Örgütsel sinizm bir çeşit hastalık veya düzensizlik olarak tanımlanmakta, hem bireyi hem de örgütü çalışma ortamını kötüleştirmek, örgüt kültürüne zarar vermek, iç iletişimi azaltmak, istenilmeyen, güvenilmez ve stresli bir hava oluşturmak suretiyle olumsuz şekilde etkilediği ileri sürülmektedir. Ayrıca bunun bir sonucu olarak örgütün verimliliğinde, verimli ve etkili çalışmasında ve gelişmesinde bir düşüşe yol açtığı belirtilmektedir.

Günümüz akademisyenleri ve araştırmacıları da sinizmin kurumları, temelden ve derinden sarsma potansiyelinde olduğunu ve gün geçtikçe daha da yaygınlaşmaya başladığını ileri sürmektedirler (James, 2005). Örgütün dürüstlüğüne karşı sinikler, örgütün refah düzeyinin artması için prososyal davranışlar sergileme, örgütü savunma, gönüllü olma ve başkalarına yardım etme gibi davranışlarda yer almamaktadırlar. Bununla birlikte örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltırken bir yandan da iş memnuniyetsizliğine ve yabancılaşmaya neden olmaktadır. Tüm bu bulgular

doğrultusunda “örgütsel sinizmin, potansiyel olarak hem bireysel olarak çalışanlar açısından hem de bir bütün olarak örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunan bir tutum olduğunu göstermektedir” (Abraham, 2000: 270).

Karamsar ve kötümserlikleri nedeniyle sinikler ilişkilerine zarar verebilmekte ve öğrendikleri herhangi bir şey hakkındaki şüpheli yaklaşımları neticesinde iyi bir fırsatı kaçırabilmektedirler. Bununla birlikte, sinizm en azından bir noktada kişiler için de kurumlar için de pozitif sonuçlar da doğurabilir. Sinikler, örgütteki karar vericilerin kişisel çıkarlarına göre veya hileli davranmalarına karşı düşündüklerini açıkça ifade ederler ve böylece örgüt için “vicdanın sesi” olarak hareket etmiş olurlar. Sonuç olarak, örgütsel sinizmin, örgütler için ne tam olarak iyi ne de tam olarak kötü olduğu söylenemez (Dean ve diğerleri, 1998: 347). Çalışanları motive etmek ve ayakta tutmak için örgütsel girişimlere rağmen sinizm, dünyanın her yerinde örgütlerde artmaya devam etmektedir. Araştırmacılar mevcut zaman diliminde, örgütsel sinizmin hem kişiler hem de kurumlar açısından ciddi sonuçları doğurduğunu kabul etmektedirler. Örgüt açısından örgütsel sinizm, genellikle olumsuz sonuçlar doğurması yönüyle ilişkilendirilmektedir. Bu olumsuzluklar örgütsel dürüstlükten yoksunluk, örgütte adaletin olmadığına yönelik dedikodu, terfilerin haksız yapıldığına dair dedikodu, örgütün strateji ve politikalarının eleştirilmesi, örgütsel bağlılığın azaltılması, erken emekliliklerin artması ve ait olma duygusunun azalması olarak ifade edilebilir (Öncer, 2009: 5-8):

Örgütsel sinizmin iş memnuniyetiyle bağlantısının teorik temelleriyle ilgili olarak uçurum teorisi; çalışanın beklediği gelirle elde ettiği gelir arasında bir fark olduğu tespitine dikkat çekmektedir. Özellikle örgütsel değişim durumlarında, çalışanlara gelirleri, hakları ve güvenceleri hakkında vaatler verilip bu durum gerçekleşmediğinde ya da başarısız değişim çabaları, elde edilen gelirlerde bir yükselme yerine düşüşe neden olduğunda uçurum daha da büyümektedir (Sur, 2010:30).

İşletmelerin değişim koşullarına uyum sağlamaları, yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmelerini sağlar. Ancak işletmelerdeki sinik tutumlara sahip çalışanlar otoriteye karşı güvensizlik, kurum içindeki etkileşimi ve kuralları kötüleme ve üst düzey yöneticiler hakkında negatif eleştirilerde

bulunma gibi çeşitli davranışlar sergileyerek işletmenin değişime ayak uydurmasında engel teşkil ederler. Diğer bir ifadeyle bu tutuma sahip çalışanlar hem kendini hem de çalıştığı işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı bu tutumun farkına varılıp yönetilmesi işletmeler için çok önem teşkil etmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

O halde, genel olarak örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı bölümde ele alabiliriz.

1.6.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları

Örgütsel sinizm, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkmakla birlikte çalışanlarda psikolojik, fizyolojik ve davranışsal bozukluklara yol açmaktadır (Pelit, 2014: 101).

Beklentileri karşılanmayan ve bu nedenle örgüte karşı olumsuz tutum besleyen çalışanların bu tutumları neticesinde psikolojik sonuçlar oluşmaktadır.

Yapılan araştırmalarda bireylerin duygusal çöküntü, psikolojik ve sinirsel bozukluklar, uyku bozuklukları, depresyon, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara sahip oldukları belirtilmektedir (Costa ve diğerleri, 1986: 483-485). Bu duruma bağlı olarak çalışanların sinirsel ve duygusal bozukluklar sonucunda; aşırı sinirlenme, dargınlık, kin duyma, zulmetme ve aşırı savunmacı tavırlara daha yatkındırlar (Brandes, 1997: 41). Ayrıca kurumlarında sinizm yaşayan kişilerin, öfkelenme, gerilim yaşatma ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinizmin doğurduğu psikolojik nedenler olarak sayılabilir.

Örgütsel sinizm kişilerin akli dengesi ile beraber, fiziksel sağlığını da etkileyen negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Strese bağlı kalp hastalıkları, kalp krizi, kalp çarpıntısı, damar hastalıkları gibi bedensel sağlığı olumsuz etkileyen hastalıklara sebep olabilmekte ve yaşam süresini kısaltabilmektedir. Öyle ki Smith ve arkadaşları (1998) yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışma ile sinizm kaynaklı genç yaşta ölüm arasında etkileşimi olduğunu ileri sürmektedirler (Smith ve diğerleri, 1988: 548). Yazarlar ve araştırmacılar sinizmin psikolojik ve

fizyolojik sonuçlarına ek olarak davranışsal sonuçlarına değinmişler ve sigara içme, alkol alımı, aşırı kilolu olma ve benzeri sağlığı olumsuz yönde etkileyen sonuçlarla da davranışsal bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir (Kalağan,2009: 80).

1.6.2 Örgütsel Sinizmin Örgütsel Açıdan Sonuçları;

Örgütsel sinizmin kişiler üzerindeki fiziksel, zihinsel ve psikolojik etkileri dışında, kurumlarda maddi ve manevi zararlarla sonuçlanan etkileri de bulunmaktadır. Örgütsel sinizm, kişilerin kuruma bağlılığı, işini sahiplenmesi, motivasyon, ekip ruhu, işteki doyum, yoğun tempoda çalışma, iş yükü artışı, yüksek çaba, kurumsal aidiyet, fedakarlık, özveri ve benzeri davranışlarla ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin, örgütün verimliliğinin düşmesi, üst yönetime olan inanç ve güvenin kaybedilmesi, işten kaçma, işe gelmeme, sürekli şikayet etme ve söylenme, hatta dolandırma ve gasp etme, birbirlerinin arkasından konuşma, haksız yere eleştirme, kendini büyük görme, iş birlikten uzak, kurallara uymayan, kuşkucu, memnuniyetsiz, ahlak dışı tutumlara sahip, duygusal yönden tükenmiş, aşırı stresli olma, verilen işi yapmama, bireyler arası çatışmalara sebep olma gibi sonuçlar doğurduğu görülmüştür (Kalağan, 2009: 82).

Sinik tutumu benimseyen çalışanlar kendilerine olduğu kadar bağlı oldukları kuruma da dönüşü zor olan büyük zararlara sebep olmaktadır. Bu zararlara engel olmak isteyen örgütlerin sinik hareketlere karşı önlem alması adeta zorunluluktur. Sinik tutumların göz ardı edilmesi durumunda kurum imajı ve verimlilik düşecek, kaliteden ödün verilecek, hatta örgütü parçalayacak kadar büyük maddi, manevi zararlar doğacaktır.

Örgütsel sinizm sonucunda ortaya çıkan kavramlara aşağıda detaylı olarak yer verilmiştir:

- **Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların, kurumun amaçlarına ve değer yargılarına yüksek düzeyde inanması olarak ifade edilen

örgütsel bağlılık, bireylerin işle ilgili en önemli tutumlarından biri olarak görülmektedir (Pelit, 2014: 104).

Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar, kurumsal başarı için özveri ile çalışacaklarını, onlardan istenilenleri iyi bir performansla yerine getireceklerini belirtmektedirler. Örgütsel bağlılık ile çalışanların, kurum aidiyetini benimsemiş ve uzun süreli çalışmayı düşünerek sağlam ilişkiler kurmasını, iş kurallarına uymanın yanında ekstra performans göstererek kurumuna ve arkadaşlarına destek olmasını, kurum değerlerini yükselterek dış çevreye karşı kurum itibarını yükseltmesini sağlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından sayılan iş görenlerin çalıştıkları kurumlarına karşı bağlılıklarının azalmasına değinecek olursak; Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm kavramları arasındaki etkileşim ele alındığında, sağlam ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Pelit, 2014: 104). Araştırmalar, iş görenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin artış göstermesi ile kurumsal bağlılıkların azaldığını ortaya koymaktadır (Abraham, 2000: 273).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar ele alındığında, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık kavramlarının arasında bazı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Bu iki kavram arasındaki farklılıklar, örgütsel sinizmin alt boyutları olarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç maddede açıklanmıştır (Özgener ve diğerleri, 2008: 62).

• **Bilişsel:** Örgütsel sinizmi yaşayan çalışanlar, örgütlerinin bütünlükten yoksun, dürüstlükten uzak bir tutum içinde olduğuna inanmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yaşayan çalışanlar ise, bireysel amaç ve etik değerlerinin, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile aynı doğrultuda olup olmadığına önem vermektedirler.

• **Duyuşsal:** Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar, görevini yerine getirirken küçük görülme gibi duygularla baş etmeye çalışırken; örgütsel bağlılığı yaşayan çalışanlar hassas bir çalışan ise, örgütle bütünleşmekten yoksun olmaktadır.

• **Davranışsal:** Örgütsel sinizm yaşayan bir çalışanda, örgütten ayrılma düşüncesi mevcutken; örgütsel bağlılığı kuvvetli olan bir çalışanda ise, örgütünde kalma isteği yüksek düzeyde olacaktır.

Örgütsel Sinizm ve Vatandaşlık Kavramı: Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt tarafından biçimsel yolla belirlenen zorunluluklarının ötesinde, kendisinden istenenden de fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 185). Örgütsel vatandaşlık kavramının temelinde, gönüllülük esası bulunmaktadır. Bu kavram, çalışanların maddi açıdan veya manevi açıdan herhangi bir karşılık beklemeeksizin gerçekleştirdiklerini ve yapılmadığında ceza ile sonuçlanmayan davranışları kapsadığı belirtilmektedir. İş ve görev tanımlarında da belirtilmeyen bu davranışlar, örgütün yanı sıra çalışanlara da olumlu katkılar sağlamaktadır (Özler, 2010: 103).

Örgütsel vatandaşlık davranışının artmasıyla birlikte örgütlerde; performans ve etkinliğin artması, çalışanların verimliliğinin artması, kaynak kullanmada ve paylaşmada verimliliğin artması, kişiler ve birimler arasında etkili koordinasyonun sağlanması ile birlikte çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlanması mümkün olmaktadır. Bunların aksine çalışanların örgütsel vatandaşlık duygusunun azaldığı durumlarda ise, sözü geçen olumlu etkilerin zaman içerisinde yerini daha çok kayıplara ve sağlıksız bir iş ortamına bırakması kaçınılmaz olacaktır (Keleş ve Pelit, 2009: 27).

Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizm hareketi arasındaki etkileşim hakkındaki araştırmalara bakıldığında; örgüt bünyesinde yaşanan sinizmin örgütsel bağlılıkta, iş tatmininde, örgütsel ve bireysel performansta olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışında da azalmalara yol açtığı saptanmıştır (Kabataş, 2010; Bardak ve diğerleri, 2011: 55). Kabataş 2010 yılında yaptığı çalışmada, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde düşük seviyeli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre; örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmalar olacağını ifade etmiştir (Pelit, 2014: 107).

Örgütsel Sinizm ve Güven: Güven kavramı, kişilerin birbirleri ile karşılıklı olarak dürüst ve açık sözlü davranacaklarına dair inançları olarak

tanımlanmaktadır. Örgütsel anlamda güven kavramı ise, çalışanların örgüt bünyesinde güvende olmaları ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır. Örgütsel güven kavramının, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 45).

Sinizizm kavramının temellerinde insana karşı olan güvensizlik duygusu yatmaktadır. Dolayısıyla sinizmin sebepleri arasında, güven eksikliğini göstermek mümkündür. İş gören sinizminin ast, üst ve çalışma arkadaşlarına olan güvensizlikten, kişilik sinizminin kişinin özgüven eksikliğinden, toplumsal sinizmin kurumsal güven yoksunluğundan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bunlarla birlikte sinizmin diğer çeşitlerinden olan mesleki sinizmin işe duyulan güvensizlikten ve örgütsel değişim sinizminin de sürecin bütününe olan güvensizlikten ileri geldiği ifade edilmektedir (Özler ve diğerleri, 2010: 54). Çalışanlar idarenin yürütmesinde güvenmediğinde, örgütsel sinizm meydana gelmektedir. Birbirine aykırı kavramlar olsalar da, örgütsel sinizm ve örgütsel güven kavramlarının birbirleriyle iletişimde olduğu gözlenmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ışığında; örgütsel sinizm düzeyi artan çalışanların, örgütsel güven düzeylerinin düştüğü gözlenmektedir (Pelit, 2014: 106).

Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik: Maslach (2003) tükenmişlik kavramını, işinin gereği olarak diğer bireylerle yoğun iletişim içerisinde olan çalışanlarda gözlenen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissindeki azalma olarak ifade etmektedir. Çalışma yaşamında tükenmişliğe neden olan etkenler: uzun süreli olarak stresli ortamda çalışma, aşırı mükemmeliyetçilik, iletişim sorunları, sağlık sorunları, özgüveni kaybetme, aşırı iş yükü, çok sayıda işin aynı anda ve kısa sürede tamamlanması beklentisi, olumsuz duygular, çalışma sürelerinin uzunluğu, ödül yetersizliği, adaletsiz davranışlar, zararlı alışkanlıklar, beklentiler ve kontrol eksikliği olarak sıralanabilir (Kaşlı ve Seymen, 2009: 562-563). Tükenmiş insan, kendini umutsuz ve çaresiz hissetmektedir, dolayısıyla işe, yaşama ve diğer kişilere karşı olumsuz tutumlar sergilemektedir (Aydın, 2004: 15). Tükenmişlik kavramı, çalışanların bireysel olarak yaşadıkları bir olgu olmasının yanında, iş hayatında performans

düşüklüğünü meydana getirmekte, ayrıca bünyesinde bulunan örgütün verimliliğini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 15).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003:643) yaptıkları araştırmalar neticesinde, tükenmişlik kavramı ile örgütsel sinizm kavramı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik kavramları arasında çeşitli benzerlikler ve bazı farklılıklar mevcuttur. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının "duyarsızlaşma" boyutu ile benzeşen özellikler göstermektedir. Tükenmişlik duygusunu yaşayan çalışanlar, hem örgütlerine hem de müşterilerine karşı olumsuz tutumlar sergilerken; örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar ise, sadece çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumlar sergilemektedirler. Hem örgütsel sinizm kavramında hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana uğrama gibi olumsuz duygular yer almaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda barınan olumsuz duygular, çalışma arkadaşlarına ve kişinin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde çoğunlukla kuruma ve idarecilere yöneliktir. Tükenmiş çalışanlar genellikle örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışı sergilerken, sinik çalışanlar daha çok savunmacı bir davranış sergilemektedirler. Bunların yanı sıra bahsi geçen her iki kavramda da kişileri küçük görme ve kişileri aşağılama özellikleri mevcuttur. Ayrıca tükenmişlik sağlığa zararlı etkilerken; sinizmin sonuçları genellikle olumsuz olmakla birlikte, nadiren de olsa olumlu etkiler oluşturabilmektedir (Pelit, 2014: 105).

Sonuç olarak tüm sektörlerde ve örgütlerde önemli kayıplara sebep olan tükenmişlik duygusu ve örgütsel sinizm kavramı; çalışan verimliliği ve iş tatmini, kaliteli hizmet üretimi, mesleki başarı ve işten soğumalarda etkili paya sahip olup dikkat edilmesi gereken, özveri isteyen, önemli konulardandır. (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma: İşe yabancılaşmayı çalışanların yaptığı işi anlamsız bulması, kendini yetersiz, yalnız ve güçsüz hissetmesi, örgüt bünyesindeki ilişkilerden şikâyetçi olması, geleceğe yönelik pozitif beklentilerini kaybetmiş, kendini örgütün basit, gereksiz bir parçası olarak görmesi şeklinde ifade edilebiliriz (Elma, 2003: 16). İşe yabancılaşma kavramı,

işyerindeki tatminsizlikler, problemlerin çözüme ulaşmaması, keyfi davranışlar ile bunlara bağlı olarak ortaya çıkan çekememezlik duyguları gibi etkenler neticesinde ortaya çıkar ve çalışanları örgütlerine karşı yabancılaştırır. Örgütlerde yabancılaşmayı ortaya çıkaran faktörler ise; üst yönetimin tutumları, geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler, kurumun kapasitesi, örgüt içi oluşturulan grupların özellikleri, gruplar arası ilişkiler (zoraki, samimiyetten uzak, geçici ve yapay ilişkiler), iş bölümü ve üretim biçimi, çevresel koşullar, ahlaki değer ve tutumlardır (Şimşek ve diğerleri, 2006: 575-576).

Dolayısıyla işe yabancılaşma kavramının, örgütlerde yaşanan sinizmin sonuçlarıyla ilişkili olabileceği söylenebilir. Abraham (2000: 282) yaptığı çalışmada, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki etkileşimi incelemiş ve çalışmanın sonucunda, örgütsel sinizm düzeyinin arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. Ayrıca Abraham aynı çalışmasında, işe yabancılaşma kavramı ile örgütsel sinizm türlerinden olan, kişilik sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir

Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini: İş doyumu (tatmini) işin gerekleri, yönetimin davranışları gibi iş koşullarının ya da ücret ödeneği, güvenlik gibi yapılan iş sonucunda elde edilen unsurların bireysel açıdan ölçülmesidir. İş doyumu kişilerin, ahlaki kurallar, değer yargıları ve beklentileri çerçevesinde, iş yeri etkenlerine düşünceleri ile verdiği tepkisel ve içsel karşılıklardır. İş görenlerin yaptığı iş ve bu işin karşılığında aldıklarına dair düşüncesi ve bu düşüncesine karşı verdiği tepkisel, duygusal yanıttır. İş tatmini çoğu zaman iş görenlerin çalışma hayatında edindiği tecrübelerin onun üzerinde bıraktığı pozitif karşılık şeklinde ifade edilir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş tatmini çalışanların yaptığı işe olan bağlılığı ve inancı, duygu ve düşünceleri, tecrübe ve deneyimleri sonucu sergilediği içsel davranışlarını içerir. Çalışanların tecrübeleri doğrultusunda iş ortamındaki davranışları pozitif ise burada iş tatmininin varlığından söz edilebilir (Kılıç ve Şimşek, 2010: 2).

İş tatminin içerdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri ve kişisel bir değerlendirme olduğunu düşündüğümüzde örgütsel sinizmle arasında bir ilişki

olabileceği hemen akla gelebilmektedir. Çalışanların örgütle ilgili beklentilerinin karşılanamaması ve bunların sonucunda oluşan hayal kırıklıkları ile ortaya çıkan örgütsel sinizmin beraberinde getirdiği endişe, aldatılmışlık hissi, gerilim, hüsrana ve öfkeyle bireylerin iş tatminsizliğine davetiye çıkartabilmektedir. İş tatmininin bireyin işine yönelik olumsuz değerlendirme ve tutumlarının bir sonucu olduğu göz önüne alındığında; iş görenin bağlı olduğu kuruma yönelik negatif davranışları ifade eden örgütsel sinizmle arasında önemli bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

İş tatminsizliğine çalışanların kişilik özellikleri yanı sıra toplumsal, kurumsal değişim ve mesleki sinizm türleri de sebep oluşturmaktadır. (Özgener ve diğerleri, 2008: 60). Çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması da iş doyumunda azalmaya sebep vermektedir (Eaton, 2000: 89). Arabacı (2010) da eğitim müfettişleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, eğitim müfettişlerinin iş tatminleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında olumsuz bir etkileşim olduğunu ileri sürmüştür. Kahya'nın (2013) araştırmasına göre duygusal boyutta yaşanan sinizmin iş tatmini, iş performansı üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi vardır. Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir.

1.7 Örgütsel Sinizmi Giderme Yolları

Örgütlerde sinizm seviyesinin tespiti yapılarak, sinik davranışlar gösteren çalışanların bu davranışlara neden olan politikaların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin önemsenmesinin örgütler için olumlu sonuçlar yaratabileceği söylenebilir (Arslan, 2012: 15). Örgütsel sinizm düzeylerinin tespit edilmesi ve önleyici politikaların oluşturulması için insan kaynakları departmanına ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Pelit ve Pelit, 2014:108).

Açık, şeffaf ve iletişimi yüksek bir yönetim anlayışı sergilemek örgütsel sinizminin yüksek derecelere çıkmasını engelleme konusunda yardımcı olabilir. Bununla birlikte artan iş yükü nedeniyle özel yaşam ve iş yaşamı dengesinin kurulmasında çalışanlara uygulanacak destek programlarıyla onlara yardımcı olunabilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302).

Pozitif örgütsel davranışların iş tatmini, tükenmişlik, örgüte bağlılık ve performans konularında örgütte çalışanlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütlerin pozitif davranışların geliştirilmesi yönünde yapacakları faaliyetler çalışan verimliliğinin artırılması ve iş yerindeki çalışma ortamının da daha verimli olmasını sağlayacaktır (Karacaoğlu ve İnce, 2012:197).

Örgütsel Sinizm birçok kaynaktan beslenmekle beraber netice olarak işyeri etrafında döner. Birçok firma sinizme gönülden meydan okumaktadır. Sonuç olarak, işgücü (müdürler ve işçilerle) ile tam ve doğru iletişim kurulmalıdır (Mirvis ve Kanter, 1989:382-383). Sinizmi yönetmek için insanlara duygularının başkalarıyla paylaşabilme fırsatı verilmelidir. Duygularını doğrulamak, duyguları konusunda adım atılacağı konusunda samimi güvence vermek onların endişelerini giderme konusunda yardımcı olabilir (Reichers ve diğerleri, 1997:56).

2. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı:

Kurumlar için en kıymetli değer iş görenlerdir. Kurumsal amaç ve gelecek stratejilerinin gerçekleşmesi için çalışanların payı önemlidir. Yüksek öneme sahip çalışanların memnuniyeti için gereksinimlerinin belirlenerek, karşılığının verilmesine yönetim kademelerince dikkat edilmelidir. İş gücü devri yani bir başka deyişle çalışan sirkülasyonu, örgütlere karmaşık problemler çıkaran ve göz ardı edilmemesi gereken sorunların arasında yer almaktadır. Kalifiye personelin işten ayrılması; yeniliklere ayak uyduramama, yerinde sayma, rasyonellikten uzaklaşma, kaliteden ödün verme, verimlikte düşüş ve rakiplere yenilme anlamına gelmektedir. Yeni gelen personelin insan kaynakları süreci, işe alışması, eğitimi ve yetiştirilmesi, deneyim kazanması ve benzeri durumlar göz önünde bulundurulduğunda kaliteli işgücünün kaybı ile yüksek bedeller ödeneceği de göz ardı edilmemelidir.

Kurumların sağladığı koşullar her ne olursa olsun işten ayrılmaların önüne geçilmesi mümkün olmamaktadır. Hayatına devam eden tüm işletmeler istemese de, zarara da uğrasa işten ayrılma sürecini deneyimleyecektir. Çoğu zaman fayda yerine olumsuz sonuçlar doğuran işten ayrılmalar bazen de kurum yöneticilerinin kontrolü ile kurumun faydasına olacağı düşünülerek işe son verme şeklinde de meydana gelebilmektedir. Çoğu zaman işletmenin düşüşüne sebep olan işten ayrılma faaliyetlerini önlemek ve yönetebilmek adına üst düzey yöneticilerin doğru ve yerinde kararlar alması ve uygulaması gereklidir.

Çalışanlar işletmelerin en değerli kaynaklarıdır. Çalışanlar örgütsel planların hayata geçirilmesinde aktif rol oynarlar. Buna bağlı olarak işletmeler çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve anlaşılması yönetim açısından oldukça önemlidir personel devir oranı, işletmeler için ciddi sorunlara yol açan en can sıkıcı konulardan biri olarak değerlendirilmektedir. Nitelikli işgücünün kaybedilmesi; kalite, verimlilik, inovasyon ve rekabette daha düşük seviyelere

inme anlamı taşımaktadır. Diğer taraftan işten ayrılmalar, yeni iş görenleri işe alma ve eğitmeyi zorunlu kıldığından işletmeyi ciddi maliyetlerle yüz yüze bırakmaktadır (Abbasi ve diğerleri: 2008).

Çalıştığı kurumdan ayrılmaya karar veren bir iş görenin yapacağı davranışın karşılığı olan işten ayrılma, kişinin çalışma koşullarından tatmin olmamasından kaynaklanmaktadır ve bu kişiler kurumdan ayrılma niyeti ile kendini tatmin etmeye çalışmaktadır. Bu tutumu Rusbult ve diğerleri (1998)'nin “çalışanların iş koşullarından tatmin olamamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler” tanımı ile de ifade edebiliriz.

Bazı araştırmacılar işten ayrılma niyetini gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılma olarak ikiye grupta incelemişlerdir. Çalışanın isteği ile işten ayrılma eylemi kişilerin inisiyatifleri doğrultusunda alınmış bir karardır. Bazen gönüllü işten ayrılma kararı çalışanların başka pozisyonlarda, farklı departmanlarda çalışmaya ikna edilerek gönüllü işten ayrılma yerine başka birimlere transfer olması ile değişebilmektedir. Gönülsüz işten ayrılma ise çalışanın karar verme yetkisinin olmadığı, yeniden anlaşma şansı doğurmayan yönetimce uygulanan tek taraflı işten çıkarma eylemidir (Yang, 2008). Kişinin inisiyatifleriyle ortaya çıkan bir karar olan gönüllü işten ayrılma pozitif etkenlerle ortaya çıkarken, motivasyon eksikliği ve performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlarda gönülsüz işten çıkarma devreye girmektedir. Anlaşılmaktadır ki gönüllü işten ayrılma çalışanların daha mutlu olacağına inancı ile aldığı kişisel bir karar iken, gönülsüz işten ayrılma işveren tarafından tek taraflı olarak iş akdinin fesih edilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Bahsi geçen bu sebepler doğrultusunda literatür taraması yapıldığında gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma niyetinin beraber ele alındığı bilgisine ulaşılabilecektir. Yukarıda yapılan tanımlamalardan çıkarılan sonuçlara göre de işten ayrılma niyeti tamamen kişisel bir karardır, bilinçli ve planlı alınan bir karardır.

Çalışanın planlayarak sergilediği kasıtlı işten ayrılma davranışı, kişinin kendini tatmin edeceği düşüncesi ile istekli olarak aldığı, onu mutlu edecek daha iyi çözümler arayışı sonrasında hayata geçirdiği bir niyettir. İşten ayrılma niyeti bir eylem olarak ele alındığında gerçekleşme aşamaları; işten ayrılmayı düşünmekle başlar, işten ayrılma niyetine karar vermekle devam eder ve davranışı uygulamaya geçirerek son bulur (Takase, Maude ve Manias, 2005).

2.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İş tatmini kişilerin işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir unsur olarak birçok araştırmaya konu olmuştur (Gül ve diğerleri, 2011: 27-47). Çalışanların gelecekte örgütten ve kendilerinden bekledikleri başarı seviyesi düşük ise başka iş olanakları arama niyeti içine girebilirler (Polat ve Meydan, 2010: 153). Çalışanlar örgüt içindeki kariyer fırsatlarını değerlendirdiklerinde, kariyer fırsatları sınırlı veya yoksa hayal kırıklığı yaşamamak için geri çekilebilirler. Her bir çalışan çekici bir çözüm olacak daha iyi bir kariyer fırsatı sunan alternatif bir iş için işten ayrılabilir. Nitekim, örgüt içinde gelişme fırsatları olmaması, o örgütten ayrılmak için makul bir neden olarak görülebilir. İşten ayrılıp gitmeler hem işçi hem de örgüt açısından bir maliyet getirir, işten ayrılma niyetinin, çalışanın örgütten destek alıp almadığıyla ilişkili olup olmadığının bilinmesi önemlidir.

Bununla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına veya azalmasına neden olabilecek örgütsel faktörler vardır. Örneğin örgütsel özdeşleşme bu faktörlerden biri sayılabilir ve işten ayrılma niyeti konusunda sinizmle başa çıkmada yardımcı olabileceği düşünülebilir (Polat ve Meydan, 2010: 146).

Düzgün bir eğitim almadan işe yeni başlayan çalışanlar görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgileri alamadıklarından dolayı işleri için gerekli olan becerileri gösteremezler. Uygun eğitimi alan çalışanlar, almayanlara göre mevcut işlerinde kalmaya daha yatkındırlar (Elnaga ve Imran, 2013:137).

İşten ayrılma niyeti kavramı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumsuz yönde ilerleye bir etkileşim söz konusudur. Çalışanın, çalışmış olduğu örgütte çalışmaya devam etmek istemesi, örgütün hedeflerini benimsemesi, çalışma koşulları değişse bile örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi örgütün devam ettirilebilir rekabet anlayışı yönünden önemlidir. Kurumuna bağlılığı yüksek olan ve yüksek performans gösteren çalışanlar, örgütün rekabet gücünün artışına katkı sağlayabilirler. İş doyumunu yani iş tatmini ile kurumsal aidiyet kişilerin kararı olan işten ayrılma niyetini etkiler. İşyerindeki çalışmalarında doyum yaşayan çalışanlar, örgütlerine bağlı olma eğilimini benimsemektedirler. Bu durumun tam tersine tatmin yaşamayan çalışma doyumuna ulaşamayan

Çalışanlar olumsuz ve zarar verebilecek davranışlar iine girebilir. Bununla birlikte bir kurumda işten ayrılma sirkulasyonun yüksek olması, mevcut çalışanları da olumsuz yönde etkileyerek örgütün genel motivasyonuna da etki ederek performans düşüklüğüne sebep olur. Çalıştığı rgte karşı olumlu duygular içinde olan bireylerin, işten ayrılma niyetinde olmadıkları öngörülmektedir. Yapılan bazı araştırmaların ışığında işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicileri olarak işin yükümlükleri, iş tatmini ve kişisel unsurlar vb. değişkenler belirlenmiştir. Bu çalışmalarda yalnızca işle ilgili değişkenlere ve belirleyici olarak ta demografik değişkenlere odaklanılmıştır. Bireylerin rgtsel değişkenler hakkındaki geleneksel tutumları, inançları ve özellikle de insan kaynakları yönetimi çözümleri göz önünde bulundurulmamıştır. Araştırmacılar kurumların adalet anlayışının, işin yapısının, yeterli örgütsel destek sağlanması, güvenilirliğin ve iş tatmininin beklenenin üzerinde performansın gösterilmesini ve işten ayrılma niyetini etkilediğini iddia etmişlerdir.

Bazı unsurlar kişilerin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Albrecht (2006). Bu etkenler kişisel tutumlar, kurumdaki kaynaklanan nedenler veya çevresel nedenler olarak sayılabilir. Işten ayrılma niyetinin nc sebepleri birçok farklı bakış açısı ile ele alınmıştır. Bu incelemelerin büyük çoğunluğunda doğrudan öncüllere odaklanılmış ve bu nc sebeplerin işten ayrılma niyeti süreç modellerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Hemdi ve Nasuridin, 2006: 22).

Bağlı oldukları kurumda çalışanlar davranışlarını karakteristik özelliklerine uygun olarak, kişisel özelliklerine paralel, kendi toplumsal ve örgütsel kültürlerini oluşturan kural ve ahlaki değerlerine göre şekillendirirler. şekillenen bu hareketler, kişilerin bireysel özelliklerinin tamamını temsil eden, onun şahsi kişiliğine ve inandığı ahlaki değerlere dayanmaktadır. Bunlardan yola çıkarak davranışlarına yön veren çalışanların çeşitlilik gösteren davranışlarının da etkisiyle işin gereğini yerine getirme koşulları, çalışmada izledikleri yol ve yürütme şekilleri de farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple kişisel özellikler arasında gösterilen bilinçli ve istikrarlı çalışma, enerjik olma, vicdani değerlere sahip olma, açık sözlülük, anlayışlılık ve güler yüzlü olma gibi özellikler işten ayrılma niyeti açısından büyük önem taşımaktadır. Iř süreçlerinde çeşitli problemlerden kaynaklı olarak çalışanların maruz kaldığı stres, psikolojik sorunları, memnuniyetsizlik, kalp çarpıntısı, yüksek tansiyon gibi depresif

problemleri tetikleyerek sağlığa zarar vermekte ve bunun yanında çalışma isteğinde azalmaya yol açmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların devamsızlığında artış hatta kurumdan ayrılma kararı almasına sebep olmaktadır (Barutçugil, 2004: 474-477).

İş görenlerin üstlendiği görev ve rollere dair beklentileri sonucunda gelişen düşünceleri de bireysel etki faktörleri arasında sayılmaktadır. İş görenlerin verimliliğini müspet yönde etkileyen unsur, yüksek boyutta motivasyon taşımalarından kaynaklanmaktadır. Yani alışanların üstlendiği görev ve rolden memnun olmaları ile paralel daha enerjik ve daha verimli ve istekli çalışmalarına sebep olmaktadır. İşinden memnun olan çalışanların, özverileri karşılığında ulaştığı iş tatmini çalışanın başarma arzusunu etkiler ve bu etki kişinin işine karşı olumlu katkılar sağlar ve böylece başarı elde eden çalışan iş doyumuna ulaşarak işten ayrılma niyeti göstermeyecektir (Sunar, 2016: 48).

Bireylerin taşıdığı kişisel özellikler demografik unsurlar adı altında ele alındığında; yaşı cinsiyeti, eğitim seviyesi, çalışma süresi, gelir düzeyi ve medeni durum gibi kavramlardan söz edilebilir. Yaş unsurunu açıklayacak olursak; çalışanın tecrbesizken işe başladığı ilk yıllarda verdiği kararlarla, deneyim kazandıktan sonra verdiği kararlar kıyaslandığında gözlemlenecek çeşitli farklılıklar yaş faktörü etkisi olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte kişisel unsurlara ek olarak kişilerin hizmette kaldığı süre, aile değerleri ve yapısı, aile içinde üstlendiği yükümlülükler, iş tecrübesi, rütbesi, roller arası değişkenler, sektör çeşitlilikleri ve benzer sosyal özelliklerde işten ayrılma davranışlarına yön vermektedirler.

Çalışanların kişisel yaşam koşulları sebebiyle işten ayrılma eğiliminin artmasının nedenleri, başka bir işe karşı duyulan istek, yaşama alışkanlıklarında ki değişiklikler, evlenme ve ölüm gibi aile hayatındaki değişiklikler, yaş ile ilgili zorunluluklar nedeni ile işten ayrılma eğilimleri, eğitim ile ilgili gereksinimler, sağlık durumu ve iş çevresi gibi çeşitli fizyolojik ve psikolojik sebepler, iş ile ilgili ideallerin gerçekleşmemesi şeklinde sıralanabilir (Kaya, 2008: 48).

İş gören yukarıdaki faktörlerin etkisiyle önce işini değerlendirecektir. Daha sonra mevcut işinden memnun olup olmadığına karar verecektir. Eğer memnun olmadığı kanaatine varırsa, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığıyla beraber başka bir iş aramanın avantajlı olup olmadığını araştıracaktır. Sonuç olarak işgörenler var olan iş olanakları ile mevcut işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını verecektir (Akça, 2014: 61).

Cinsiyet: Cinsiyet farkına bağlı olarak farklı iş davranışlarının hakim olduğu çalışma ortamlarında kadınların bağlılıklarının ve örgütte kalma isteklerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bazı var sayımlarsa göre ise beklentilerin değişkenlik gösterdiği kurumlarda kadınların erkeklere kıyasla örgütlerine daha az bağlı oldukları ifade edilmektedir. Azınlıkta olsa da işten ayrılma sürecine kişilerin cinsiyet farklılıklarının etkisi olmadığını aynı oranda etkisi olduğu görüşünü benimseyenlerde bulunmaktadır. İşten ayrılma sebebini evliliğe bağlayan kadınlar bu grupta örnek gösterilebilir (Kalağan, 2009: 68).

Yaş Durumu: Yaş özelliği zaman geçtikçe çalışanlarda deneyimi arttıran bir durum olarak dönem dönem ayrılma kararlarına etki etmektedir. Tecrübesiz olan genç yaştaki çalışanlar kurumda kalarak deneyimlerini arttırmayı amaçladıkları için düşük seviyede işten ayrılma isteğindedirler. Bazen de genç ve bekar çalışanlar yeni deneyimler kazanmak için ileri yaştaki bireylere orana daha yüksek seviyede ayrılma kararı alabilmektedir. Tecrübe sahibi olan çalışanlarda üst düzey görevlerde yer alma çabaları işten ayrılma kararını azaltan nedenlerdendir. Yaş durumunun her yata benzersiz etki ettiği söylenebilir (Erbil, 2013: 42).

Eğitim Düzeyi; Bireylerin eğitim durumuna paralel iş hayatına yüklenen anlam artış göstermekte ve beklentiler de farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar yeni arayışlar doğurarak işten ayrılma kararını doğrudan etkisi altına almaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş doyumu beklentileri azalmakta, kariyer hedefleri etkilenmekte ve işten ayrılma niyetleri de artış göstermektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların seçim yapmasına olanak tanıyacak kadar fazla sayıda iş yerinin olması, daha iyi yerlere gitme isteğinden kaynaklı işten ayrılma kararı almalarını etkilemekte olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi kişilerin bakış açılarını genişleterek beklenti seviyelerini de yukarılara çekmekte ve daha iyisini arayışlarına paralel olarak gönüllü olarak

işten ayrılma kararı almalarına pozitif yönde etki etmektedir (Kalağan, 2009: 70).

Hizmet Süresi (Görev Süresi): İş görenin bağı olduğu kurumda ne zaman işe başladığı ve ne kadar süre ile hizmet ettiğini belirten hizmet süresi çalışanların iş yaşamına kurumunda devam edip etmeyeceğini önemli ölçüde etkileyen bir kavramdır. İstihdam süreleri göz önünde bulundurularak yapılan araştırmalarda hizmet süresi ile işten ayrılma kararı alınması arasında zıt etkileşim olduğu tespit edilmiştir. İşletmede yıl bazında uzun süreli çalışanların yeni işe başlayanlara kıyasla azalan oranda işten ayrılma eğilimi gösterdiği ifade edilebilir (Pelit, 2014: 93).

İstihdam süresinin artışı ile deneyimlerini de arttırmış olan çalışanlar iş yeri için sıradanlaşırken, rakip firmalar tarafından değerli olabilmektedir. Bu değer işten ayrılma kararını arttırmaktadır. Bunun yanında edinilen tecrübeler doğrultusunda uzmanlığı artan bu çalışanlar yaşa ve yönetim olanaklarının sağlanmamasına bağlı olarak ayrılma kararında azalışta gösterebilmektedirler.

Örgütsel Faktörler; Çalışanların kendi kararı doğrultusunda işten ayrılmasına yüksek oranda sebep olan işletme içi faktörler kurumlardaki adaletsizlik, beklentileri karşılayamama, verilen sözleri tutmama, sözleşme ihlalleri ve benzeri etkenler olarak sıralanabilir. Bu etkenlerin birçoğu kurum tarafından önlenabilir ve böylece işten ayrılma ilişkisi pozitif yönde etkilenebilir.

İş Tatmini; Kişisel doyumu ifade eden iş tatmini genellikle memnuniyetsizlik ile birlikte anılmaktadır. Mutsuzluğu sebep olan işsel tepkiler çeşitli beklentileri doğurmaktadır ve bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda işten ayrılmalara etkisi de büyük oranda olmaktadır.

Psikolojik faktör olarak ta geçen iş tatmini çalışanların akli dengeleri ve fiziksel sağlıklarını da kapsamaktadır. Bu etken iş görenlerin normlar, değerler, yapılan iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği işsel tepkilerden oluşmaktadır.

İş tatmini bireylerin memnuniyetini ölçen ve tüm sektör çalışanlarını ilgilendiren bir etken olarak örgütten ayrılma kararlarının verilmesinde yüksek önem arz etmektedir. (Tütüncü, 2000) Genellikle hizmet ağırlıklı olan firmalarda büyük etkilere sebep olmaktadır. Uzun ve yorucu iş temposuna sahip olan bu işletmeler farklı müşteri gruplarına hitap ederek mutsuzluğa ve doyumsuzluğa

zemin hazırlamakta ve buna paralel yüksek ölçüde işten ayrılma kararlarına etki etmektedir (Toker, 2007: 94).

Ücret Yönetimi: Ücret yönetimi çalışanların yaşam şartlarını etkileyen hatta hayat standartlarını belirleyen etken olduğu için işten ayrılma kararındaki etkisi kaçınılmazdır. Çalışanlara yapılan ödenekler, iş tatmini, motivasyon ve örgüte bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yaptığı işin karşılığında aldıkları ücreti yetersiz görmeleri işten ayrılma niyeti beslemelerini tetiklemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların ücret uygulamasından memnuniyetinin örgütüne bağlılığını etkileyerek, yetersiz olması durumunda çalışma azmini düşürdüğünü ve beraberinde işten ayrılmalarda artışa sebep olduğunu ifade etmektedir.

Stres: Çalışanların bedensel ve ruhsal anlamda gerginliklere karşı dayanma çerçevelerinin aşılması, çalışanların işine son verilme ile tehdit edilmesi, görevi dışındaki işlerin yüklenmesi gibi nedenlerle meydana gelen bir etkidir.

Mc Grath stres ve örgüt içerisindeki davranışlarla ilişkili olarak strese neden olan etkenleri işin zorluğu, belirsizliği, iş yükü (görev kaynaklı stres), çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu gibi role bağlı stres, kalabalığın etkisi gibi davranış ortamlarından kaynaklanan stres, aşırı soğuk, düşman güçler gibi fiziksel çevreden kaynaklanan stres, bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma gibi kişilerarası ilişkiler bazında sosyal çevreden kaynaklanan stres, ve endişe ve algılama durumu gibi bireyden kaynaklanan stres olarak belirtmişlerdir (Sökmen, 2005: 4).

İşten ayrılma kararına etki eden stres etkeni yöneticilerin önleyebileceği bir etken olduğundan dikkate alınması gereken bir etkidir. Güvensiz çalışma, işsiz kalma korkusu, kurumsal adaletsizlik gibi unsurlardan kaynaklı olabilen stres vb. işten kaynaklı stresin önüne geçilemediği takdirde, iş görenlerin kurumdan ayrılma kararı almalarında artış gösterecektir. İş yerinde ve dolayısıyla da işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

Çalışanların Birbirinden Etkilenmesi: Tecrübeli işgücünün işten ayrılma kararı alması veya işveren tarafından işten ayrılmaya zorlanması gibi durumlarda artan iş yükü, yoğun ve uzayan iş saatleri gibi etkenler diğer

Çalışanların da işten ayrılmalarına sebep olabilir. Aynı zamanda işten ayrılmaya zorlanan kişiler de kurumda çalışmaya devam edenlerin işten ayrılma düşüncelerini arttırabilirler.

Çevresel Faktörler: Kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında ekonomik durum ve sosyal evre etkileri gibi unsurlar kurumlarca sıklıkla öngörülemediği için engellenemeyen ve çalışanların kurumundan ayrılma niyetlerini önemli derecede etkileyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresel sorunların engellenememesinin nedeni ortaya çıkan problemin çözümünün kurumların gücünü aşmasından kaynaklanmaktadır. (şimşek ve diğerleri, 2005).

Varol (2010: 59-60) evresel faktörleri aşağıdaki gibi nitelendirmektedir:

- Genel ekonomik durum ve bu durumun işgücü piyasasına etkisi,
- Toplumun refah seviyesinin yükselmesi,
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma sebebiyle kolayca farklı işlere uyum sağlama ve iş değiştirme olanaklarının artması,
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar yaratması,
- Özellikle tarım sektöründe olmak üzere mevsimlik çalışma alanlarının etkileri,
- Özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire göre artan vergi yükü getirmesi,
- Gelişmemiş ve gelişmekte olan ölkelerde oturmuş bir çalışan sınıfın olmaması nedeniyle tarım ile sanayi arasında görölen gidiş gelişler,
- Piyasa değişmeleri (malzeme yokluğu, sipariş azlığı vb.),
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Farklı meslek gruplarının toplumda daha ilgi çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi.

2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi Ve Sonuçları

Maddi yönden kurumların zarar etmesine zemin oluşturan ve rakiplerine karşı zorda bırakan ve çalışanları da olumsuz yönde etkileyerek kaliteyi de düşüren işten ayrılma fikrini doğuran işten ayrılma niyeti işletmeler için hayati

öneme sahiptir. Eğitim seviyesi yüksek ve mesleği üzerine uzmanlık kazanmış iş görenlerin kurumdan ayrılma kararı alması şimdiye kadar kurumun bu kişi yüklendiği giderleri zarara çevirmektedir. Bu nedenle kurum benzer ayrılmaların önüne geçmek için çalışanlarının kurum aidiyetlerini güçlendirecek çalışma yapmaları zorunludur. Deneyim kazanmış iş görenlerin bağlılıklarını sağlamak için planlamalar yapılmalı ve iş tatminsizliğinin ve stresinin önünde geçilmelidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Çalışanların kendi isteği ile ayrılması ile kurumların insan kaynakları planlamalarına ödenek ayırması ve işe alınan kişilerin eğitimlerinin planlamalarının yapılması için harcanan iş gücü ve ödenekler olumsuz işten ayrılma sonuçlarındandır.

İşten ayrılma sonucunda oluşan maliyetler; “somut” veya “dolaysız” maliyetlerdir ve para ile ifade edilir. Kadronun boş kalması ile oluşan maliyetler “soyut” veya “dolaylı” maliyetlerdir ve para ile ifade edilemeyen ve üretim ile verimliliğe olumsuz etkileri bulunan maliyetlerdir (Marc ve Simon, 1958: 102).Kurumlarda işten ayrılmalar verimliliği de önemli ölçüde ve olumsuz etkilemektedir. Bu duruma bağlı olarak çalışanların işten ayrılmaları örgütün tüm verimliliğine olumsuz yönde etki etmektedir. (Shamsuzzoha ve Shumon, 2007: 66).

Örgütlerin iş görenlerinin işten ayrılmaları örgüt verimliliğini nasıl etkilediği konusunda iki temel teori bulunmaktadır. İlk teori Becker (1975)’in öncü olduğu “örgüte özgü insan sermayesi” teorisidir. Teorinin savunduğu görüşe göre eğitim harcamalarına kaynak ayırmak zorunda olan örgütlerde, yüksek işten ayrılmalar örgüt kaynaklarının azalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda kadronun boş kaldığı ve eğitim süresi boyunca ilgili idari kaynaklar üretim sürecinin farklı alanlara aktarılamayıp, doğrudan işten ayrılma maliyetlerine neden olabilmektedir. Bunda verimliliğin azalmasına yol açmaktadır. İkinci teoriye göre, işten ayrılan iş görenler, örgütte çalışmalarına devam eden çalışanların örgüt hakkındaki algılarının değişmesine neden olmakta ve bu da işletmenin verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Harris ve diğerleri, 2003: 4-5).

İşten ayrılmaların bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumsuz sonuçlardan biri, yeniden işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme maliyetleridir (Rehman, 2012: 84). Bu maliyetler işten ayrılma sonucunda ortaya çıkan maliyetler ve çalışanın işten ayrılması sonucunda kadronun boş kalması ile oluşan maliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşten ayrılma sonucunda oluşan maliyetler “somut” veya “dolaysız” maliyetler; kadronun boş kalması ile oluşan maliyetler ise “soyut” veya “dolaylı” maliyetler olarak tanımlanmaktadır. Somut maliyetler para ile ifade edilen maliyetler, soyut maliyetler ise para ile ifade edilemeyen ve üretim ile verimliliğe olumsuz etkileri bulunan maliyetlerdir.

İşten ayrılmanın, işletmeler açısından olumsuz etkileri ve çalışan alınana kadar işte yaşanan iş kaybı bu duruma bağlı olarak yeni işe başlayanların iş yetersizliği, işe yeni başlayan çalışanların, yakın çalışma arkadaşlarının performansına olumsuz etki yaratması, işten ayrılan çalışanın, işten ayrılış süreci boyunca düşük performans göstermeleri, işletmeler açısından iş kaybı olarak belirtilmektedir (Birdir, 2000: 143)

İşten ayrılma hem işletme de çalışan için olumsuz sonuçlar doğura bilmekte ve işletme ve çalışan için maliyetli olabilmektedir. İşten ayrılma çalışanlarda bazı kayıplara neden olmaktadır. Bu kayıpları sıralamak gerekirse bunlar; maliyet ve çalışanın işletmedeki kıdemini kaybetmesi, iki iş arasındaki ücret farkından doğan maddi kayıp, yeni bir işe alışıırken ücret gelirinin azalması, yeni işinde kaza yapma veya kazaya uğrama olasılığının artması, işsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi, işyerini değiştiren çalışanın kıdem tazminatı alamaması ile yeni işine ve iş çevresine uyum sorunu olabilmektedir. Bu unsurlar zaman içerisinde bazen psikolojik zorluklar yaratabilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2005: 319). İşten ayrılmanın bireysel açıdan olumsuz sonuçları yüksek beklentiler, kıdem kaybı ve sosyal hayatın azalması, buna karşılık olumlu sonuçları ise başka bir işten sağlanacak yüksek gelir imkânı ve stres ortamından kaçış olarak belirtilmektedir. İşten ayrılmaların örgüt açıdan olumlu sonuçları incelendiğinde, performansı düşük çalışanların olmaması, yenilik, esneklik, uyarılana bilirlilik gibi unsurlar sayılabilmektedir. (Rehman, 2012: 84). Bu anlamda, örgütü için olumlu sonuçlar neticesinde

işletmeyi bir üst düzeye taşıyabilecek çalışanların örgüte katılımı ile taze kan ve heyecan sağlaması adına işten ayrılma davranışı etkili olabilmektedir (Rowley ve Purcell, 2001: 173).

Örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgütten ayrılmaları sadece fiziksel ayrılma anlamına gelmemektedir. Fiziksek ayrılma dışında işletmeler için önemli unsurlardan olan, bilgiyi ve tecrübeyi de götürmeleridir. Bahsedilen durum neticesinde örgüte yeni katılacak çalışanların kaybedilen bilgi ve tecrübeyi yeniden kazanmasının örgüte olan maliyeti yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların işten ayrılma niyetini ilk fırsatta örgütten ayrılma kararı vermesi önlenmelidir. Niyetin çalışanlar ilk fırsatta bu düşüncelerini davranışa dönüştürmeleri yakın zaman için mümkün olabilir ancak, niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin yüksek olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2004: 112).

İşten ayrılmaları, performans düşüklüğünü ve stres kaynaklarının tespit edilmesi ve belirlenen nedenler üzerinde işletmenin çalışma ortamının ve diğer etkenlerin düzenlenmesi iş gören devir hızının azalmasına neden olacaktır. Bu bağlamda iş gören devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. İşten ayrılma davranışları işletmeler ve çalışanlar dışında aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal etkenler ve ekonomik karlılığın arttırılması yönünden de incelenmesi ve çözüm bulunması gereken bir sorun olarak görölmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 148).

İşten ayrılmaya etki eden etkenleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için etkin bir insan kaynakları planlaması ve iş analizleri yapılmalıdır. Etkin bir yönetim sistemi ile uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalı, etkin bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına ya da çıkmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:165).

2.4. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşletmeler geçmişten bugüne işinde deneyim kazanmış uzmanlaşmış yani kurumun kalitesini arttırma potansiyeli olan bireylerle çalışmak isterken, yeni bir çalışma yeri arayan kişiler koşulları daha iyi olan ihtiyaçlarına ve taleplerine en iyi cevap bulacağı kurum arayışı içindedirler. Önceki bölümlerde işten ayrılma kararına etki eden faktörler sıralanırken sinizm kavramı ile ilişkisine sade ve öz bir şekilde değinilmiştir. Bu bölümde ise örgütsel sinizm ile ilişkisi birlikte ele alınarak sinizmin işten ayrılma kararına etkilerine yer verilerektir.

İş ortamındaki yoğunluk, iş yükü artışı ve yönetici tutumları ile birlikte oluşan stres, kişilerin yükselişine izin verilmemesi ve hizmetinin karşılığını maddi olarak ta alamaması, fiziksel koşullardaki yetersizlik gibi faktörler sinizmi yani sinik tutumları doğurmaktadır. Bu etkenlerin ışığında çalışanlarda işe devam etmeme, düşük performansla çalışma ve beraberinde işten ayrılma isteği oluşturmaktadır (Dutton ve diğerleri, 1994: 239-263).

İşletmeleri parçalanmaya götürecek kadar etkili olabilecek işten ayrılma niyetleri kurumlar açısından çözüme ulaştırılması gereken en önemli problemler olarak ele alınmalıdır. Aksi takdirde işten ayrılma niyeti oluşan kişiler çeşitli etkenler sebebi ile olumsuz hareketler sergilemeye başlayacaklardır. Tüm bu tutum ve hareketler sinizm olarak adlandırılmaktadır. Sinizm ile örgüte bağlılık arasında zıt bir etkileşim olduğu yapılan araştırılmalarda ifade edilmektedir. İş görenlerde sinizm boyutu azaldıkça kuruma bağlılığın da paralelinde artış göstereceği, bunun tersine sinizm boyutu arttıkça da işten ayrılma niyetinin de yükseliş göstereceği belirtilmiştir.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı örgütsel sinizmin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesidir. Bu çerçevede 350 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yapılmış ve veriler analiz edilerek bulgular tartışılmıştır. Örgütler hayatlarını devam ettirebilmek ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmek için rekabetçi olmak durumundadır. Örgütlere rekabetçi avantaj sağlayabilecek yegâne kaynak ise insan kaynağıdır. Örgütler rekabet avantajı getirebilecek beceri ve yeteneklere sahip çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak zorundalardır. Çalışanların çalıştıkları örgüte karşı geliştirebileceği negatif tutumlar onların işlerinde çalışmaya devam etme isteklerini azaltabilmekte ve işten ayrılmaya götürebilecektir. Bu durum ise örgütlerin yetenekli çalışanlarını elde tutamamaları sonucunu getirecek ve rekabet avantajı elde etmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağını örgütte tutamayarak faaliyetlerine devam edebilmeyi riske sokabilecektir. Bu çerçevede çalışanların örgütlerine negatif tutumlarından biri olan örgütsel sinizmin incelenmesi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler ve Araştırmanın Hipotezi

Araştırmada örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiş olup çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel sinizm, bağımlı değişkeni ise işten ayrılma niyetidir. Örgütsel sinizme neden olan aşırı stres, ücret ve terfilerde yetersizlik, beklentilerin karşılanmaması, kararlara katılmama, örgütsel iletişim eksikliği (Andersson ve Bateman, 1996: 1405), fiziksel koşulların uygun olmaması, çalışma saatlerinin uzunluğu (Cartwright ve Holmes, 2006: 201) gibi bazı etkenler sonucunda çalışanlarda performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işletmeye olan bağlılık ve işten ayrılma niyetinin oluşması kaçınılmaz bir son

olabilmektedir (Erbil, 2013). Dolayısıyla örgütsel sinizmin çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif etkilemesi beklenmektedir. Buna göre:

Hipotez 1: Örgütsel sinizm çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Örneklem Seçimi, Kullanılan Anketler, Verilerin Toplanması ve Kullanılan İstatistiki Yöntemler

Araştırmanın amacı örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanarak SPSS 24 programında değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak bulgular elde edilmiştir.

Araştırma konusu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili kapsamlı bir yazın taraması yapılmış ve konuyla ilgili bilgiler toplanmıştır. İkinci bölümde ise gerekli olan verilerin istatistiksel analizlere uygulanabilecek şekilde toplanabilmesi için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir. Bu amaca yönelik olarak bir vakıf üniversitesinde akademisyen ve idari kadroda çalışanlarla anket yapılmış ve toplanan veriler üzerinde istatistiki analizler yapılmıştır. Anket, çalışanların örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik hazırlanan ölçeklerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra ankette çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular da anket formunda yer almaktadır. Çalışanlara uygulanan anket formları SPSS programında değerlendirilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde akademisyen ve idari kadroda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket 350 çalışanla yapılmıştır ve bu anketlerden tamamı eksiksiz olarak tarafımıza ulaşmıştır. Anketin geri dönüş oranı %100'dür.

3.2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplayabilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kişisel bilgiler formu, ikinci bölüm örgütsel sinizm ölçeği ve üçüncü bölüm ise işten ayrılma niyeti ölçeğinden oluşmaktadır.

3.2.5. Kişisel Bilgiler Formu

Bu bölümde katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni ve eğitim durumu gibi demografik soruların yanı sıra çalıştıkları kurumdaki pozisyonları, kaç yıldır çalışma hayatında oldukları ve çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri sorulmuştur.

3.2.6. Örgütsel Sinizm Ölçeği

“Örgütsel Sinizm Ölçeği”; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 maddelik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış Türkiye’de Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış; Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından tekrar geçerlik ve güvenirliği yapılan ve uyarlanan üç boyutlu bir ölçektir (Yıldız, 2013: 862). Ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. 5’li likert tipindeki bu ölçekte 1 = Kesinlikle katılıyorum ve 5 = Kesinlikle katılmıyorum anlamına gelmektedir. Ölçeğin güvenirliğini ölçek amacıyla yapılan testte Cornbach’s alpha katsayısı .945 olarak bulunmuştur. Cronbach’s alpha katsayısının yüksek çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

3.2.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye uyarlama işlemi gerçekleştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde derecelendirilmiş 3 maddeden ve tek

boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçek amacıyla yapılan testte Cornbach's alpha katsayısı .913 olarak bulunmuştur. Cronbach's alpha katsayısının yüksek çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

3.3. Demografik Analizler

Bu bölümde demografik değişkenler olan cinsiyet, yaş, medeni durum, en son mezun olunan eğitim kurumu, kaç yıldır çalışma hayatında olduğu ve şu anki işyerinde kaç yıldır çalıştığı kriterlerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir. Tablo 1 incelendiğinde araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların 177'sinin (%50,6) kadın, 173'ünün erkek (%49,4); 168'inin (%48) evli, 182'sinin (%52) ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında katılımcıların yaklaşık yarısının 26-35 yaş aralığında olduğu, 80'inin (%22,9) 36-45 yaş aralığında, 63'ünün (%18) 18-25 yaş aralığında olduğu, 34'ünün (%9,7) 18-25 yaş aralığında olduğu ve son olarak 12'sinin (%3,4) 55 yaş veya daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 161'inin (%46) lisans mezunu olduğu, 133'ünün (%38) lisansüstü programlardan mezun olduğu, 43'ünün (%12,3) önlisans mezunu olduğu ve 13'ünün (%3,7) ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmaya katılan kişilerin 100'ünün (%28,6) 1-5 yıldır, 87'sinin (%24,9) 6-10 yıldır, 83'ünün (%23,7) 15 yıl ve üzeri süredir, 54'ünün 11-14 yıldır ve 26'sının bir yıldan az süredir çalışma hayatında olduğu görülmektedir. Son olarak bu kişilerin 151'inin (% 43,1) 1-5 yıldır, 87'sinin 6-10 yıldır, 75'inin yaklaşık bir yıldır, 18'inin 11-14 yıldır ve 19'unun 15 yıldan fazla bir süredir aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Kaç Yıldır Çalışma Hayatında Olduğu		
Kadın	177	50,6	1 yıldan az	26	7,4
Erkek	173	49,4	1-5 yıl arası	100	28,6
Toplam	350	100,0	6-10 yıl arası	87	24,9
Yaş			11-14 yıl	54	15,4
18-25	63	18,0	15 yıl ve üzeri	83	23,7
26-35	161	46,0	Toplam	350	100,0
36-45	80	22,9	Şu anki İşyerinde Çalışma Süresi		
46-55	34	9,7	1 yıldan az	75	21,4
55 ve üzeri	12	3,4	1-5 yıl arası	151	43,1
Toplam	350	100,0	6-10 yıl arası	87	25
Medeni Durum			11-14 yıl	18	5,1
Evli	168	48	15 yıl ve üzeri	19	5,4
Bekar	182	52	Toplam	350	100,0
Toplam	350	100			
Son Mezun Olunan Eğitim Kurumu					
Lise	13	3,7			
Önlisans	43	12,3			
Lisans	161	46,0			
Lisansüstü	133	38,0			
Toplam	350	100,0			

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3.2’de görülmektedir.

Tablo 3.2: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

	Topla m	Minimu m	Maksimu m	Ortalam a	Standar t Sapma
Duyuşsal Boyut	350	1,00	5,00	3,5986	1,19556
Davranış sal Boyut	350	1,00	5,00	3,2157	1,04513
Bilişsel Boyut	350	1,00	5,00	3,0017	1,06462
İşten Ayrılma Niyeti	350	1,00	5,00	3,3600	1,22139

Tablo incelendiğinde araştırmanın ölçme araçlarından bir tanesi olan örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal boyuttan alınan ortalama puanın 3,59 (SS:1,19) olduğu, davranışsal boyuttan alınan ortalama puanın 3,21 (SS: 1,04) olduğu ve son olarak bilişsel boyuttan alınan ortalama puanın 3,00 (SS: 1,06) olduğu görülmektedir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan işten ayrılma niyeti puanlarının ortalaması ise 3,36’dır (SS: 1,22).

3.4. Örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili tutumların değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanlara yöneltilen ifadeler bazında elde edilen veriler aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 3.3: Araştırmaya katılanlara yöneltilen ifadeler bazında elde edilen veriler

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Sinizm					
Bilişsel Boyut:					
1. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	12,0	31,7	21,1	22,6	12,6
2. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	6,3	31,1	22,9	27,4	12,3
3. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	9,7	32,3	20,6	25,4	12,0
4. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	12,3	25,4	22,3	24,9	15,1
5. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	12,3	28,6	21,7	24,0	13,4
Duyuşsal Boyut					
6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	7,7	14,6	16,3	31,1	30,3
7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	8,3	12,9	16,0	30,9	32,0
8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.	7,1	16,6	15,7	31,1	29,4
9. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	6,3	19,1	17,7	28,9	28,0

Tablo 3.4 Araştırmaya katılanlara yöneltilen ifadeler bazında elde edilen veriler-Devamı

Davranışsal Boyut					
10. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	6,6	21,4	22,0	28,3	21,7
11. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	7,1	24,3	21,1	26,3	21,1
12. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	9,7	30,3	21,4	24,6	14,0
13. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	8,6	26,6	21,7	26,3	16,9
İşten Ayrılma Niyeti					
1. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	8,3	13,1	19,1	29,7	29,7
2. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	15,7	26,0	15,4	24,0	18,9
3. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	10,0	19,4	13,4	30,6	26,6

Tabloda görüleceği üzere katılımcılar örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda çoğunlukla “katılmıyorum” seçeneğini, duyuşsal boyutunda “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini, davranışsal boyutunda ise “katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. İşten ayrılma niyeti açısından bakıldığında ise “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin daha yüksek oranda seçildiği görülmektedir. Daha spesifik bakıldığında bu sonuçların ankete katılanların bireylerin yaklaşık %60’ının duyuşsal boyutta sinizm tutumu,

yaklaşık %50'sinin davranışsal boyutta sinizm tutumu, yaklaşık %40'ının bilişsel boyutta sinizm tutumuna yönelik olumlu cevap verdikleri görülmektedir.

3.5. Faktör Analizi

Bu bölümde çalışma değişkenlerinin faktör analizleri sunulmaktadır.

3.5.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi

Ölçeğin geçerliliğini sınamak için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,928 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Yapılan Varimax faktör analizine göre ölçeğin üç faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Bu faktörler Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) orijinal çalışmasında belirtildiği gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar olarak bulunmuştur. Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) çalışmasına uygun şekilde Bilişsel boyutta 5 madde (1, 2, 3, 4, 5), duyuşsal boyutta 4 madde (6, 7, 8, 9) ve davranışsal boyutta 4 madde (10, 11, 12, 13) bulunmaktadır. İlk faktör duyuşsal boyut 7,909 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %30,314'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör bilişsel boyut 1,299 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %29,917'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan davranışsal boyut ise 1,230 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %20,056'sını açıklamaktadır. Bu 3 faktör, ölçeğin toplam varyansının %80,286'sını açıklamaktadır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar ve faktörlerin Cranbach alpha değerleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Örgütsel Sinizm Testine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Katkısı	Cronbach Alpha
Faktör 1: Duyuşsal Boyut	Varyans değeri: 30,314	.961
7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	.881	
8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	.866	
6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	.854	
9. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	.835	
Faktör 2: Bilişsel Boyut	Varyans değeri: 29,917	.921
3. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	.839	
1. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	.828	
2. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	.802	
5. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	.795	
4. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	.710	
Faktör 3: Davranışsal Boyut	Varyans değeri: 20,056	.870
12. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	.890	
13. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	.826	
10. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	.637	
11. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	.550	
Kaiser-Meyer-Olkin Value: .928 df: 78 Bartlett Significance Value: .000 Chi-Square Value: 4237.457		

3.5.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 3 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır, bu nedenle faktör analizi yapılmamıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar bireylerin işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçek amacıyla yapılan testte Cornbach's alpha katsayısı .913 olarak bulunmuştur. İşten Ayrılma Niyeti ölçeğindeki sorular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Testi Soruları ve Ölçek Güvenilirliği

	Cronbach Alpha
1. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	.913
2. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	
3. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	

3.6. Korelasyon Analizi

Örgütsel sinizm değişkenleri (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.7'de verilmiştir. Buna göre, örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal değişkenleri ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 3.7. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Analizi Sonuçları

	Duyuşsal Boyut	Bilişsel Boyut	Davranışsal Boyut	İşten Ayrılma Niyeti
Duyuşsal Boyut	1	,662**	,653**	,687**
Bilişsel Boyut	,662**	1	,632**	,590**
Davranışsal Boyut	,653**	,632**	1	,557**
İşten Ayrılma Niyeti	,687**	,590**	,557**	1

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

3.7. Regresyon Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğindeki ifadelerin faktör analizine tabi tutulmasıyla elde edilen sinizm boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılıklarını test etmek üzere çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinde çoklu bağıntı istatistiklerinde VIF değerine bakıldığında 2,126 değeri ile 10 değerinden küçük olması nedeniyle çoklu bağıntı olmadığı görülmektedir. Ayrıca en büyük özdeğerin en küçük özdeğere bölünmesi sonucu (3,868 / 0,33) elde edilen 117,21 değeri (Tablo 4) ve koşul indeksine bakıldığında (Tablo 5) en yüksek değerin 10,775 değeri olduğu ve bunun 30'dan düşük olması çoklu bağıntı olmadığını göstermektedir Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006). Analiz sonuçları Tablo 3.8 ve Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.8: Çoklu Bağıntı İstatistiği

<u>Model</u>		<u>Çoklu Bağıntı İstatistiği</u>	
		<u>Tolerance</u>	<u>VIF</u>
1	(Sabit)		
	Duyuşsal	,470	2,126
	Davranışsal	,503	1,988
	Bilişsel	,492	2,031

Tablo 3.9: Çoklu Bağıntı Teşhisi

<u>Model</u>	<u>Boyut</u>	<u>Özdeğer</u>	<u>Koşul İndeksi</u>
1	1	3,868	1,000
	2	,062	7,927
	3	,038	10,152
	4	,033	10,775

Örgütsel sinizmin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, F testinin 120.884 ve modelin anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal, davranışsal ve bilişsel boyutların hepsinin işten ayrılma niyeti üzerinde açıklayıcı olduğu görülmüştür.

Tablo 3.10. Örgütsel Sinizm Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Duyuşsal Boyut	,477	8,700	,000
Davranışsal Boyut	,120	2,272	,024
Bilişsel Boyut	,199	3,716	,000
R= .715; R² = .512; F değeri=120.884; p değeri= .000			

Örgütsel sinizmin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, duyuşsal boyutun modele katkısının %47 oranında, davranışsal boyutun %12 oranında, bilişsel boyutun ise %20 oranında olduğu bulunmuştur. Ayrıca üç boyuttan oluşan örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini %51,2 oranında açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel sinizmin tek boyut olarak bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucu Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 3.11. Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Örgütsel sinizm	,888	18,269	,000
R= .700; R² = .490; F değeri=333.751; p değeri= .000			

Örgütsel sinizmin bağımsız ve işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamlıdır ve R^2 değeri 0,490'dır. Dolayısıyla örgütsel sinizm tek boyutlu olarak ele alındığında işten ayrılma niyetini %49 oranında açıklamaktadır.



4. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yapılan bu tez çalışmasında örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada 350 beyaz yakalı çalışandan veri toplanarak analiz edilmiştir.

Demografik değişkenlerden elde edilen bulgulara göre katılımcılar örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda çoğunlukla “katılmıyorum” seçeneğini, duyuşsal (Duygusal) boyutunda “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini, davranışsal boyutunda ise “”katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Örgütsel sinizm değişkenleri ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre, yapılan örgütsel sinizm ölçeğinin (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) değişkenleri ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ve işten ayrılma niyetini %49 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, duyuşsal boyutun modele katkısının %47 oranında, davranışsal boyutun %12 oranında, bilişsel boyutun ise %20 oranında olduğu bulunmuştur. Ayrıca üç boyuttan oluşan örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini %51,2 oranında açıkladığı görülmektedir.

Çalışmanın bulguları yazında yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir (Shahzad ve Mahmood, 2012; Chiaburu ve diğerleri, 2013; Kunduracı, 2019; Torun, 2016).

İnsan kaynağı herhangi bir örgüt için dünya genelinde rekabet avantajı elde etmek açısından çok önemlidir (Devi ve Pojitha, 2012). Bir örgütün stratejik varlığı o örgütün çalışanlardır. Organizasyonlar teknoloji veya yapıdan değil insanlardan oluşur. 21. yüzyılda küreselleşme, teknoloji ve iş gücü çeşitliliği

nedeniyle işler büyük oranda değişmiş, bugünün örgütlerinin temel hedefi en iyi çalışanları elde tutmak olmuştur. Bu ise örgütleri oldukça zorlamaktadır çünkü başta sinizm olmak üzere negatif tutumlar çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Khan ve Road, 2014).

Örgütsel sinizm bir çalışanın çalıştığı örgüte yönelik olumsuz yaklaşımıdır (Reichers ve diğerleri, 1997). Sinik çalışanların yöneticilerinin kendilerine yönelik ilgisiz olduklarına ve yalnızca pazarda avantaj sağlayabilmek adına kendilerinin örgüt tarafından kullanıldıklarına (Eaton, 2000) dair inançları, kendilerine söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna dair inançları, işletmenin politika, amaç ve uygulamaları konusundaki uyumsuzluk inancı, işletmeye karşı hissedilen güçlü öfke ve gerilim duyguları (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999) ile işlerine karşı olan bağlılıklarını yitirerek işten ayrılma eğilimli olmaktadır. Sinizm düzeyi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyeti de artış göstermektedir.

İşten ayrılma, kuruluşlar için genellikle ayırma maliyetleri (örneğin geçici teminat, müşteri kaybı, tecrübeli mentor kaybı) ve değişim maliyetleri (işe alım, seçme, yerleştirme maliyetleri gibi) gibi (Allen, Bryant ve Vardaman, 2010) finansal maliyetler bakımından ciddi sonuçlara sahiptir (Cascio, 2006; Mitchell, Holtom ve Lee, 2001). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en önemli tahmin edicisi olduğundan dolayı çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin anlaşılması ve bunlara çözüm üretilmesi büyük önem arz etmektedir (Allen ve diğerleri, 2010). Bu çalışmada bulunduğu üzere örgütsel sinizm çalışanların işten ayrılma niyetlerine büyük oranda etki yapmaktadır. Mobley (1977) çalışanların işten ayrılma süreçlerinin çalışanların işlerini, çalışma koşullarını değerlendirmeye başladığından ortaya çıktığını belirtmiştir. Eğer olumsuz bir değerlendirme yapılırsa çalışanlar işlerinden memnun olmamakta ve işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütlerine karşı sinik tutumları olan bireyler işlerine ve örgütlerine yönelik negatif tutumlar benimsemekte ve bu da işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

Örgütlere rekabet avantajı getirecek en önemli kaynak olan becerili ve yetenekli insan kaynağını elde tutabilmek için bu olumsuz tutumların

oluşmasına zemin hazırlayacak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bunların başında çalışanların örgüte duyulan güven düzeyini arttıracak, çalışanların örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlayacak, örgütlerini daha adil bir örgüt olarak algılamalarını sağlayacak, çalışanlara destek veren ve onların iş tatminlerini arttıracak unsurlara önem verilmesi gerekmektedir.

Kunduracı'ya (2019) göre, çalışanlar açısından sinizmin önüne geçebilmek için işe alım sürecinde bireysel olarak iç motivasyonu yüksek, stres yönetimi konusunda başarılı, fiziksel ve duygusal açıdan sağlıklı çalışanların seçilmesi, örgüt ile çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi, örgütün çalışanları ile sosyalleşmesi, bürokratik yapının azaltılması ve merkezci bir yönetimin sona erdirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımlarının sağlanması gibi motive edici çalışmaların yapılması alınabilecek diğer önlemlerdir.

Çalışmada sinizmin en çok duyuşsal boyutta gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre katılımcılar çoğunlukla çalıştıkları işletme düşündükçe hiddetlenmekte, sinirlenmekte, gerilim yaşamakta ve endişeli hale gelmektedirler. Bu tutumlar bu çalışma temelinde çalışanın işten ayrılma niyetine en çok katkı yapan tutumlardır. Bilişsel boyut açısından örgütte söylenenler ve yapılanların farklı olduğunun, işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön olduğunun, beklenen davranışın ödüllendirilmediğinin düşünülmesi ikincil derecede çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Davranışsal boyut açısından bakıldığında ise örgütle ilgili işlerin yürütülmesi, uygulama ve politikaların başkaları ile konuşulup eleştirilmesi de işten ayrılma niyetine etki yapan üçüncü düzeyde önemli faktördür.

Bu çalışmada örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi sinizm yazınına anlamlı katkılar yapmakla birlikte çalışmanın kısıtları da mevcuttur. Bunlardan birincisi çalışmanın kolayda örneklem ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Gelecek çalışmalar belirli sektörlerde sinizmin işten ayrılma niyetine etkisini inceleyebilirler. Ayrıca çalışmada kesitsel veri kullanılmış ve analiz yapılmıştır. Gelecek çalışmalar boylamsal analizler yaparak sinizmin işten ayrılma niyetine etkisinde zamansal değişimi

gözlemleyebilirler. Bir diğerk kısıt örgütsel sinizme neden olabilecek faktörlerin bu çalışmada modele dahil edilmemiş olmasıdır. Gelecek çalışmalar örgüte duyulan güven, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek gibi sinizme öncül olan faktörleri de modellerine dahil edebilirler.

Sonuç olarak yöneticiler yetenekli çalışanları elde tutmak istediklerinde örgütsel sinizmin ne kadar önemli bir faktör olduğunu göz önünde bulundurmalı ve örgütte çalışanların katılmak ve kalmaya devam etmek isteyecekleri bir ortam yaratmalıdır. Sinizm gerçekçi hedefler belirleyen ve bireyler arasında işbirliğini teşvik eden açık ve dürüst bir ortamda faaliyet gösterebilecek adil uygulamalarla etkin bir şekilde yönetilebilmektedir. Çalışanların ayrıca düşüncelerini özgürce açıklayabilecekleri, fikirlerini yönetime açık bir şekilde sunabilecekleri, dürüst bir ödeme sisteminin olduğu iş ortamında kendilerine daha güvenli oldukları ve böylelikle çalıştıkları işletmeye karşı pozitif tutumlar geliştirdikleri de söylenebilmektedir. Etkin eğitim ve geliştirme programları, duygusal zekâ ve stres yönetimi de çalışanın bağlılığının arttırılmasında önemli bileşenlerdendir. Böylelikle çalışanlar stresli durumlarla başa çıkabilecek ve işlerine yönelik negatif tutum ve duygulardan arınabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences. Genetic, Social, And General Psychology Monographs, 126(3), 269–292.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., Ve Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. Academy Of Management Perspective, 49, 48–64
- Altıntaş, Çınar, Füsün, (2006), “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, Ss.19-40.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. Human Relations. 49. 11, 1395- 1418.
- Andersson, Lynne M., Bateman, Thomas S. (1997). Cynicism İn The Workplace: Some Causes And Effects. Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, S. 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. Doğuş
- Aydın Tükeltürk, Şule, Şahin Perçin, Nilüfer, Güzel, Berrin. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri Ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. Ss: 688-692
- Aydın, K. (2004). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi: Aksaray İli Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 20, 119136
- Balıkçioğlu, 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.
- Bardak, N., Erdem, R., Akkaş, E., Ve Adıgüzel, O. (2011). “Örgütsel Sinizm-Örgütsel Vatandaşlık Paradoksu Ve Bu Bağlamdan Sinik İnsan Tutumuna Bir Bakış: Sdü

- Araştırma Ve Uygulama Hastanesi'nde Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma". 19. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çanakkale, 621-625.
- Barefoot, J. C., K. A. Dodge, B. L. Peterson, W. G. Dahlstrom Ve R.B. Williams Jr. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content And Ability To Predict Survival. *Psychosomatic Medicine*. 51. 1, 46-57
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Kariyer Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Basım H, Şeşen H. (2006). "Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu Da Bir Uygulama". *Ege Akademik Bakış*, 6 (2), 15-23.
- Başaran, İbrahim E. (2000). Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul. 4. Baskı, Feryal Matbaası, S. 7, Ankara
- Bateman, T. S., Sakano, T., And Fujita, M. (1992). Roger, Me, And My Attitude: Film Propaganda And Cynicism Toward Corporate Leadership. *The Journal Of Applied Psychology*, 77 (5), Ss. 768-771.
- Baysal, A. C., Ve Paksoy, M. (1999). "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15
- Birdir, K. (2000) "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, ss. 142148
- Brandes P., Dharwadkar R. Ve Dean W.J. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes". *Eastern Academy Of Management Proceedings*, S.150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Usa: The University Of Cincinnati.
- Brandes, P. Ve D. Das. (2006). Locating Behavioral Cynicism At Work: Construct Issues And Performance Implications. *Employee Health, Coping And Methodologies*. 233-266.
- Cartwright, S. Ve N. Holmes. (2006). The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*. 16. 2, 199- 208.
- Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits (7. Baskı). Burr Ridge, Il: Irwin/Mcgraw-Hill.

- Cevizci, Ahmet.(2009: 107-108). Felsefe Tarihi. İstanbul: Say Yayınları.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., Ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis, Journal Of Vocational Behavior, 83: 181-197.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003). “Keeping The Promise: Psychological Contract Violations For Minority Employees”. Journal Of Managerial Psychology, 18 (1), 22-45
- Cihangiroğlu, N. Ve B. Şahin. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi. 6. 11, 1-16.
- Cohen-Charash, Y. Ve Spector, P. (2001). The Role Of Justice İn Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior And Human Decision Process, 86(2), 278-321.
- Cook, W. W. Ve D. M. Medley. (1954). Proposed Hostility And Pharisaic-Virtue Scales For The Mmpı. Journal Of Applied Psychology, 38. 6, 414- 418.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. Ve Williams. R. B. (1986). Cynicism And Paranoid Alienation İn The Cook And Medley Ho Scale. Psychosomatic Medicine, Vol. 48, No. 3(4), 283-285
- Cutler, I. (2000). The Cynical Manager. Management Learning. 31. 3, 295- 312).
- 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.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayınevi. Çelebioğlu
- Çakır, Özlem. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Kamu-İş, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- 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.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinedeki Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (2), 23-39.

- Çetinkaya, Ö. Ve Alparslan, A. M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 363-377.
- Dean J.W. Brandes P. Ve Dharwadkar, R. (1998). Note Organizational Cynicism. Academy Of Management Review, 23 (2) 341-352.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Economics, University Of Maastricht.
- Demircan N., Ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”. Celalbayer Üniversitesi Dergisi, 10 (2), 139-150.
- Development Conference (HRDC2003):217-226, Sarawak: Malaysia
- Devi, V. R., Ve Poojitha, V. (2012). Hrd–A Source For Competitive Advantage. Review Of Research, 1 (7): 56-72.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V (1994). Organizational images and member identification. Administration Science Quarterly, 39(2), 239-263.
- Eaton, J. A. (2000). “A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism””, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program In Psychology, York University, Toronto.
- Efili, S., Gönen, Ö. Y. Ve Öztürk, Ü. F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 279- 290.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği) (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013) The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management, 5, 137.
- Erbil, Seval. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Erbil, Seval. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

- 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 Bildiri Kitabı, 514-524.
- Gül, H. ve A. Ağıröz. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. libf Dergisi. 13. 2, 27- 47.
- Güzeller, C., Kalağan, G.: “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi,” 16. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 2008, S: 48- 94.
- Handan Boyalı, Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman’daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sbe, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- Harris, M., Tang, K.. ve Tseng, Y. (2003) “Employee Turnover: Less is Not Necessarily More?”, School of Economics, University of Queensland, Australia, ss. 1-37.
- Helvacı. M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. Memduhoğlu, H. B. Ve K. Yılmaz, (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde (S. 383- 397). Ankara: Pegem Akademi.
- Hemdi, M. A., Nasurdin, M. A., and Ramayah, T. 2003. Motivational preferences of hotel employees: Implications for managers.Proceeding of the National Human Resources
- İnce, M. Ve S. Turan. (2011). Organizational Cynicism As A Factor That Affects The Organizational Change İn The Process Of Globalization And An Application İn Karaman’s Public Institutions. European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences. 37. 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 (Dissertation Of Doctor Of Philosophy)”, The Florida State University, Florida
- Johnson, J. L., Ve A. M. O’leary-Kelly. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. Journal Of Organizational Behavior. 24. 5, 627- 647
- Kabataş, A. (2010). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kalağan, Gamze. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kanter, D. L. Ve Mirvis, P. H. (1989). The Cynical Americans: Living And Working In An Age Of Discontent And Disillusion. Jossey-Bass.
- Kanter, P. H. Ve Mirvis, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile Of Workforce, Human Resource Management, 30 (1), 45-68.
- Karacaoğlu Korhan Ve İnce Fatma. (2012) “Brandes, Dharwadkar Ve Dean”ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, Business And Economics Research Journal, 3, S.77–92.
- Kaşlı, Mehmet, Seymen, Oya Aytemiz. (2009). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, S. 562-567.
- Kaya, M. ve S. T. Y. Mayda. (2008). Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, Y. Ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5 (2), 24-45.
- Khan, M. A., Ve Road, K. (2014). Organizational Cynicism And Employee Turnover Intentin: Evidence From Banking Sector İn Pakistan, Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences, 8 (1): 30-41.
- Koçoğlu, M. (2014). Cynicism As A Mediator Of Relations Between Job Stress And Work Alienation: A Study From A Developing Country-Turkey. Global Business & Management Research. 6. 1, 24- 36
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi-Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kunduracı, D. (2019). Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Ve Cam İmalat Şirketinde Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi

- Kutanis R.Ö., Dikili A., , Değişim Boyutunda Örgütlerde Sinizm, Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde D. E. Özler (Ed.), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010,269-285.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi, (Yayımlanmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir.
- March, G.J., Simon, H.A. (1958). Organizations, John Wiley, New York.
- Meltem Erdoğan, Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sbe, 2015, S.70.
- Met, Ö. Ve Sarıoğlu, M. (2010) “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.3, S.5, Ss. 201-213.
- Mısırdalı Yangıl, Baş And Aygün - A Review On Hotel Employees Within The Context Of General & Organizational... Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Ve Lee, T. W. (2001). How To Keep Your Best Employees: Developing An Effective Retention Policy. The Academy Of Management Executive, 15, 96–108.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. Journal Of Applied Psychology, 62, 237–240.
- Morrison, E. W. Ve S. Robinson. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. Academy Of Management Review, 22 (1), 226-256
- Müge Ersoy Kart, Örgütsel Sinizm, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı, 2015, s.82-83)
- Müge Ersoy Kart, Örgütsel Sinizm, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı, 2015, S.82-83)
- Nartgün, Ş.S. Ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, 9 (2), 1361-1376.
- Naus, A.J.A.M. (2007) Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Maastricht University, Maastricht, S.15-24.

- Naus, F., A. Van Iterson Ve R. A. Roe. (2007). Value İncongruence, Job Autonomy, And Organization-Based Selfesteem: A Self-Based Perspective On Organizational Cynicism. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 16.2, 195-219.
- Navia L.E. (1996), *Classical Cynicism: A Critical Study*, Westport, Ct:Greenwood Press
- Öncer, A. Z. (2009). An Overview Of Organizational Cynicism And A Cure Suggestion: Teamwork. 2009 Eabr & Tlc Konferansı Bildiri Kitabı. Çek Cumhuriyeti, Prag
- Örücü, E., R. Kılıç Ve S. Şimşir. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İibf Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13, 1- 14.
- Özdevecioğlu, M.(2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3),181-202
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *D.E.Ü. İibf Dergisi*, 18 (2), S.113-130
- Özerbaş, M.A., Bulut, M. Ve Usta, E. (2007), “Öğretmen Adaylarının Algıladıkları İletişim Becerisi Düzeylerinin İncelenmesi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, S.123- 135
- Özgener, Ş., A. Öğüt Ve M. Kaplan. (2008). İşgören- İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Özdevecioğlu, M. Ve H. Karadal, (Ed.) *İçinde Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.
- Özkalp, E. Ve Kırel, Ç., *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004: 73
- Özler, D. E., Atalay, C. G., Ve Şahin, M. D. (2010). “Örgütsel Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır”. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57
- Özler, N. D. E. Ve M. Ö. Dirican. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 39. 39, 291- 310.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Pelit, E. Ve Ayduğan, N. (2011). Otel İşletmeleri İşgörendenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma, 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Düzce (30 Kasım - 4 Aralık), 286-302
- Pelit, E., Ve Türkmen, F. (2008). “Otel İşletmeleri İşgörendenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörendenleri Üzerinde Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1), 117-139.
- Pelit, N., Pelit, E. (2014). “Mobbing Ve Örgütsel Sinizm”. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Polat, M., C. H. Meydan ve İ. Tokmak. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Kho Bilim Dergisi. 20. 2, 1- 22.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(2), 143164.
- Poyraz, K., Ve Aksoy, Ş. E. (2012). “Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32 (1), 183-202.
- Rehman, M.S. (2012) “Employee Turnover Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan”, Global Journal of Management and Business Research, c.12, s.1, ss.82- 89.
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P., Austin, James T. (1997). Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change. Academy Of Management Executive, Vol. 11, No:1, S. 48-59.
- Rousseau, D. M. (1989). “Psychological And Implied Contracts In Organizations”, Employee Rights And Responsibilities Journal, Vol. 2, S.121-139.
- Rowley, G. ve Purcell, K. (2001) “As Cooks Go, She Went: Is Labour Churn Inevitable”, International Journal of Hospitality Management, s.20, ss. 163 - 185.
- Seval, H. (2006). “Çalışmanın Etkileri Ve Yönetimi”. Sosyal Bilimler Dergisi, 15, 245254.
- Shahzad, A., Ve Mahmood, Z. (2012). The Mediating-Moderating Model Of Organizational Cynicism And Workplace Deviant Behavior: (Evidence From Banking Sector In Pakistan). Middle-East Journal Of Scientific Research, 12(5), 580–588.

- Shamsuzzoha, A. ve Shumon, R. (2007) "Employee Turnover-a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh" ss. 64-68
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Ve Çinko, M. (2006). Sosyal Bilimlerde Spss İle Veri Analizi, Beta.
- Smith, T. W., M. K. Pope, J. D. Sanders, K. D. Allred Ve J. L. O"Keefe. (1988). Cynical Hostility At Home And At Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains. Journal Of Research İn Personality, 22 (5), 25-548.
- Sökmen, A. (2005) "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres ve Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Amprik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, c.1, ss. 1-27.
- Stanley, D. J., J. P. Meyer Ve L. Topolnytsky. (2005). Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change. Journal Of Business And Psychology. 19. 4, 429- 459.
- Stern, D., J. R Stone, C. Hopkins Ve M. Mcmillion. (1990). Quality Of Students' Work Experience And Orientation Toward Work. Youth & Society. 22, 263- 282.
- Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Ünivesitesi
- Sürvegil, O., Fettahlıoğlu, Ö. O., Gücenmez, S., Budak, G., Ve Budak, G. (2007). "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (1), 36-58.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2005). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". 4. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık&Ofset.
- Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan, Akgemici, Tahir, Fettahlıoğlu, Tamara. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması.14. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erzurum.
- Takase, M., P. Maude ve E. Manias. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach. Nursing & Health Sciences. 7. 3, 209- 217.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., And Williams, C. A. (2000). "Organizational Change: An Assessment Of Trust And Cynicism". Working Paper: National Technical Information Service, 1-9

- Toker, B. (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 8, s.1, ss. 92-107.
- Tokgöz, Nuray Ve Yılmaz, Hakan. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), Ss. 283-305
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Turan, Şuayip (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman.
- Turner, James H., Valentine, Sean R. (2001). Cynicism As A Fundamental Dimension Of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal Of Business Ethics* 34, S.123-136.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003) “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.5, s. 2, ss.146-169.
- Vice, S. (2011). Cynicism And Morality. *Ethical Theory And Moral Practice*. 14. 2, 169-184.
- Wanous, J. P., A. Reichers Ve J. Austin. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, John P., Reichers Arnon E., Austin, James T. (2000). Cynicism About Organizational Change, Measurement, Antecedents And Correlates. *Group & Organization Management*, 25,2, S. 132-153.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. Ve Liden, R. C. (1997). “Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy Of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wilkerson, James Michael. (2001). An Attribution-Centered Model Of Observers’ Reactions To Workplace Aggression, *Georgia Institute Of Technology*, Doktora Tezi, Georgia.

- Yavuz, Ercan, (2010), “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması” Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2, Ss. 302-312.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, Turkish Studies, 8 (6): 853-879.
- Yılmaz Yılmaz, Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması, Nişantaşı Üniversitesi Sbe, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016, S.13)
- Yürür, Şenay, (2008), “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 2, Ss: 295-312.



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, iş yaşamınızdaki uygulamalara ilişkin bir çalışmadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanmış olan anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()			
2. Yaşınız :	() 18 – 25	() 26 – 35	() 36 – 45	() 46 – 55	() 55 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz:	Evli ()	Bekar ()			
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Lisans üstü ()	
5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?	() 1 yıldan az	() 1-5 yıl arası	() 6-10 yıl arası	() 11-14 yıl	() 15 yıl ve üzeri
6. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az	() 1-5 yıl arası	() 6-10 yıl arası	() 11-14 yıl	() 15 yıl ve üzeri
7. İşyerinizde çalıştığınız pozisyon					

<i>Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Kesinlikle katılmıyorum” dan “Kesinlikle katılıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
3. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
10. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakıным.					
11. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
<i>Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Hiç katılmıyorum” dan “Tamamen katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</i>	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.					
3. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.					