



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE  
ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ATATÜRK  
HAVALİMANI TEMSİL-GÖZETİM VE YÖNETİM  
HİZMETLERİ ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

**Özlem AYDIN**

**155100132**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem Mercanlıoğlu

İstanbul, 2018



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE  
ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ATATÜRK  
HAVALİMANI TEMSİL-GÖZETİM VE YÖNETİM  
HİZMETLERİ ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

Tezi Hazırlayan: **Özlem AYDIN**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, tarafımdan bilimsel âhlak ve geleneklere uygun şekilde yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve onurumla doğrularım.

**23.01.2018**

**Özlem AYDIN**

## 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 .....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

**23.01.2018**

**Özlem AYDIN**

## ÖZET

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SINIZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ATATÜRK HAVALİMANI TEMSİL-GÖZETİM VE YÖNETİM HİZMETLERİ ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Özlem AYDIN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem MERCANLIOĞLU

Ocak 2018 – 99 Sayfa

Bu çalışmanın amacı zayıflayan algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm üzerinde bir artışa neden olup olmadığını incelemektir. Tez dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan örgütsel destek; ikinci bölümde örgütsel sinizm; üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti kavramları incelenmiş, son bölümünde bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir anket uygulamasına yer verilmiştir. Araştırmada Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından 1999 yılında geliştirilen 13 maddelik *örgütsel sinizm*; Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen 36 maddelik ölçeğin 8 maddeden oluşan kısa versiyonu olan *algılanan örgütsel destek*; Robin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tanrıöver (2005) tarafından yapılan *işten ayrılma niyeti ölçekleri* kullanılmıştır. Bu ölçekler daha önce birçok araştırmada kullanılmış ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Anket ile birlikte çalışanlara ayrıca demografik değişkenleri belirlemek amacıyla bazı temel sorular yöneltilmiştir. Veriler, İstanbul Atatürk Havalimanı'nda *temsil-gözetim ve yönetim hizmeti* veren C tipi ruhsata sahip firmalarda görev alan 155 çalışandan anket yolu ile elde edilmiştir. Araştırmada verilerin analizinde SPSS 15.0 ve AMOS 22.0 programları kullanılmıştır. Çözümlemiş verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon, One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans) ve T- Testi analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, zayıf örgütsel destek algısının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetini arttırdığı, işten ayrılma niyetinin artmasında algılanan örgütsel destekten daha tetikleyici bir role sahip olan örgütsel sinizmin ise algılanan

Örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki azaltıcı etkisini ortadan kaldırdığı tespit edilmiştir. Ancak demografik değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiŐtir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan rgtsel Destek, rgtsel Sinizm, İŞten Ayrılma Niyeti.



## **ABSTRACT**

# **THE EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ON TURNOVER INTENT: A RESEARCH ON REPRESENTATIVE COMPANIES AT ATATÜRK AIRPORT**

**ÖZLEM AYDIN**

**Postgraduate Thesis, Department of Business Management**

**Advisor: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem MERCANLIOĞLU**

**January 2018 – 99 Pages**

The purpose of this study is to examine whether weakened perceived organizational support has led to an increase in turnover intent and organizational cynicism. The thesis consists of four main parts. In the first part, perceived organizational support; in the second organizational cynicism; in the third the concepts of turnover intention are examined and in the last part, a questionnaire is included in order to determine the relationship between these concepts. In the study, 13-item organizational cynicism scale developed by Brandes, Dharwadkar and Dean in 1999; the 8-item perceived organizational support scale which is the short version of 36-item scale developed by Eisenberger and the others (1986); turnover intention scales developed by Robin and Korabick (1995) and the Turkish adaptation of which made by Tanrıover (2005) has been used. These scales have been used before in many studies and have been tested for reliability. In addition to the questionnaire, some basic questions have been also asked to determine demographic variables. The data has been collected from 155 employees with questionnaire management. Those employees are the ones working in firms which have C-type licence and offer Representation, Supervision and Management services in Istanbul Atatürk Airport. The quantitative data obtained in the study have been analyzed by SPSS package program; in the analysis of the data, Pearson Moments Multiplication Correlation, One-Way ANOVA (One Way Variance) and T-Test analyses have been applied. As a result of the research, it has been found that the weakened perceived organizational support increases the turnover intent and organizational cynicism and organizational cynicism, which is more triggering than weakened

perceived organizational support in increasing turnover intent, eliminate mitigating effect of perceived organizational support on turnover intent. However, no significant difference between demographic variables and turnover intention has been identified.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Organizational Cynicism, Turnover Intention.





## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince yoğun akademik çalışmalarını arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve her türlü ilgi ve desteği esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem Mercanlıoğlu'na; saha araştırma kısmında yardımcı olan Atatürk Havalimanı temsil, gözetim ve yönetim şirketleri kurucu ve ortaklarına; yüksek lisans eğitimim boyunca tecrübe ve bilgilerini öğrencilerine aktaran değerli hocalarıma; çalışmam boyunca benden desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Coşkun Deniz'e, ayrıca tüm sıkıntılı anlarımda yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**İSTANBUL, 2018**

**Özlem AYDIN**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
EKLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Destek Kuramı.....	4
1.3. Destekleyici Örgütlerin Özellikleri .....	5
1.4. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler.....	5
1.4.1. Bireysel Faktörler.....	6
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	6
1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları .....	8
1.5.1. Örgütsel Bağlılık .....	8
1.5.2. İş Doyumu .....	8
1.5.3. İşten Ayrılma Niyeti .....	9

### 2. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı.....	11
2.2. Sinizm ve Örgütsel Sinizmin Kuramları.....	15
2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	18
2.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut.....	19
2.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut.. .....	19
2.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut.....	19

2.4. Örgütsel Sinizm Türleri.....	20
2.4.1. Kişilik Sinizmi.....	21
2.4.2. Sosyal/Toplumsal Sinizm.....	21
2.4.3. Çalışan Sinizmi.....	22
2.4.4. Mesleki Sinizm.....	22
2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	23
2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	24
2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler.....	24
2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	26
2.5.2.1. Örgütsel Adalet.....	26
2.5.2.2. Örgütsel Politika.....	26
2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	27
2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	27
2.6.1. Bireyler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	27
2.6.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	27
2.6.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları.....	28
2.6.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	28
2.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatminsizliği.....	28
2.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve Düşük Örgütsel Bağlılık.....	29
2.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Duygusal Tükenmişlik.....	30
2.6.2.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	30
2.7. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri.....	31

### 3. BÖLÜM

## İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti ve Kavramı.....	35
3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	36
3.2.1. Çalışana Bağlı Faktörler.....	36
3.2.2. Örgüte Bağlı Faktörler.....	37
3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	38
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	39
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	40

## 4. BÖLÜM

### UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	43
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	44
4.2.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler ve Hipotezler.....	44
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Örneklem Seçimi, Kullanılan Anketler ve Verilerin Toplanması.....	45
4.2.3. Araştırmada kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	47
4.3. Anket Uygulaması ve Değerlendirmesi.....	49
4.3.1. Anket Formlarının Sonuçları.....	49
4.3.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	49
4.3.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	50
4.3.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	52
4.3.2. Anket Formlarının Değerlendirilmesi.....	53
4.3.3. Araştırma Modeli ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	54
4.3.3.1. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular.....	55
4.3.3.2. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
KAYNAKÇA.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	83

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AÖD</b>	<b>: Algılanan Örgütsel Destek</b>
<b>İAN</b>	<b>: İşten Ayrılma Niyeti</b>
<b>ÖS</b>	<b>: Örgütsel Sinizm</b>
<b>SBE</b>	<b>: Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>TGY</b>	<b>: Temsil-Gözetim ve Yönetim</b>
<b>n</b>	<b>: Örneklem/Grubtaki Örneklem Sayısı</b>
<b>%</b>	<b>: Yüzde</b>
<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>: Ortalama</b>
<b>SS</b>	<b>: Standart Sapma</b>
<b>t</b>	<b>: t testi puanı</b>
<b>F</b>	<b>: ANOVA Test İstatistiği</b>
<b>r</b>	<b>: Korelasyon Katsayısı</b>
<b>A&gt;B</b>	<b>: A Grubunun Puanları B Grubunun Puanlarından Yüksekler.</b>
<b>B</b>	<b>: Regresyon Katsayısı</b>
<b>SHB</b>	<b>: Regresyon Katsayısının Standart Hatası</b>
<b><math>\beta</math></b>	<b>: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b>	Örgütsel Sinizmin Çeşitleri.....	20
<b>Tablo 4.1.</b>	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	49
<b>Tablo 4.2.</b>	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.3.</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	50
<b>Tablo 4.4.</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları..	51
<b>Tablo 4.5.</b>	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	52
<b>Tablo 4.6.</b>	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları.....	53
<b>Tablo 4.7.</b>	Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler.....	54
<b>Tablo 4.8.</b>	Örgütsel Destek Algısı ile Bağımlı Değişken Arasındaki Yol Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 4.9.</b>	Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Yol Analizi Sonuçları.....	56
<b>Tablo 4.10.</b>	Örgütsel Sinizm ile Bağımlı Değişken Arasındaki Yol Analizi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 4.11.</b>	Araştırmanın Birinci Modeline Ait Sonuçlar.....	58
<b>Tablo 4.12.</b>	Demografik Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Sonuçları...	60
<b>Tablo 4.13.</b>	Araştırma Bulgularının Özeti.....	62

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1.	Araştırma Modeli.....	44
Şekil 4.2.	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	50
Şekil 4.3.	Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	52
Şekil 4.4.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	53
Şekil 4.5.	Örgütsel Destek Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yol Analizi Diyagramı.....	56
Şekil 4.6.	Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Yol Analizi Diyagramı.....	57
Şekil 4.7.	Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yol Analizi Diyagramı.....	58
Şekil 4.8.	Araştırmanın Birinci Modeline Ait Yol Analizi Diyagramı.....	59
Şekil 4.9.	Demografik Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Diyagramı..	61

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek-1.</b>	Katılımcı Anketi.....	81
--------------	-----------------------	----





## GİRİŞ

Son yıllarda teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile hızlı bir gelişim grafiği çizen ve insan faktörünün her geçen gün daha da önem kazandığı önemli hizmet kollarından biri olan hava taşımacılığı sektöründe hedef; kalifiye insan gücü ile emniyetli, güvenli, etkin, verimli ve sürdürülebilir bir hizmet anlayışıyla tüm sistem paydaşlarına üst düzey ulaşım hizmeti sunmaktır. Buna paralel olarak, anlaşmalı oldukları yabancı menşeli havayollarına ait hava araçlarının ve bu hava araçları ile taşınan yolcu, bagaj ve yükler ile ilgili hizmetlerin havalimanlarında koordine ve takip hizmetlerini sağlayan ve ilgili havayollarının Türkiye’de temsilciliğini üstlenen temsil-gözetim ve yönetim işletmelerinde amaç; alanlarında iyi eğitilmiş ve ekip çalışmasına uygun tecrübeli personel ile hizmet verilen havayollarına etkin, verimli, güvenilir ve ayrıcalıklı bir hizmet sunmaktır. Gerçek mal ve hizmet üretimin artık makina ile değil insan ile yapılabileceğinin genel kabul gördüğü günümüz işletme yönetimi anlayışında özellikle hizmet sektörlerinde görev alan çalışanların verimliliğini ve etkinliğini düşüren sinizm ve bu kavram ile yakından ilişkili olan diğer kavramların araştırmaya değer bir konu olduğunu düşünmekteyiz. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi’nde yapılan araştırmalar sonucunda, önemli hizmet kollarından olan sivil hava taşımacılığı sektöründe algılanan örgütsel destek, sinizm ve işten ayrılma niyeti konularında az sayıda çalışma yapıldığı, sektörün önemli paydaşlarından olan temsil-gözetim ve yönetim şirketleri üzerinde ise bu konularda herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Çalışmada ele alınan konu başlıklarının kavramsal olarak anlaşılması ve önemlerinin kavranması noktasında çalışmamızın literatüre ve tüm sivil hava taşımacılığı sektörü paydaşlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan örgütsel destek; ikinci bölümde örgütsel sinizm; üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti ve son bölümde algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm ilişkisinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini incelemek amacıyla bir saha araştırmasına yer verilmiştir. Bu araştırmanın amacı; havaalanlarında temsil-gözetim ve yönetim hizmeti veren şirket çalışanlarının örgütlerinin kendilerine verdiği destek konusunda sahip oldukları düşüncelerin ve sinizm düzeylerinin çalışanların örgütlerinden

ayrılma kararlarında etkili olup olmadığını belirlemektir. Bu çalışmada ayrıca örgütsel sinizmin algılanan örgütsel destek 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. Araştırma 2017 yılında İstanbul ili Atatürk Havalimanı'nda temsil-gözetim ve yönetim hizmeti veren ve T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından C tipi ruhsat ile onaylanmış on adet işletmenin 155 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.



## 1. BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

#### 1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

“Algı, kişilerin çevrelerinde meydana gelen olay ve durumlara bir anlam kazandırmak için durumlar ve olaylar karşısında edindikleri duygusal izlenimleri koordine edip, yorumladıkları bir süreçtir.” (Robbins, 2000: 54). Bireylerin günlük yaşantısında çevresinde olan bitenlere yüklediği anlamlar aynı zamanda davranışlarını etkilemektedir. Sonuç olarak kişiler, çevresel unsurlardan etkilenmekte, olayları algılayış şekline göre bir düşünce üretmekte ve sonucunda çevresini etkileyen davranışlar ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1999: 28).

Algılanan örgütsel destek; çalışanların kendini güvende ve çalıştıkları kurumun desteğinin her zaman arkalarında olduğunu hissetmesidir (Özdevecioğlu, 2003:113-130). Diğer bir tanımlamaya göre; çalışanların diğer örgüt çalışanlarının kendisini önemseydiğine, desteklediğine dair oluşturdukları algıdır. Örgüt içerisinde yapılması gerekenlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi ve ortaya çıkan engellerin aşılabilmesi için örgütlerin gerektiğinde kendilerine destek vereceklerini düşünen çalışanların örgütsel destek algı düzeyleri yüksek olmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 500-507; akt: Türkmen, 2009). Ayrıca, örgütlerin çalışanlarının fikirlerini önemsemesi, eleştirilerini dikkate alıp yapıcı uygulamalarda bulunması, işlerini layiki ile yapmaları durumunda kendilerine uzun süreli istihdam edilme güvencesi vermesi, örgüt içi iletişimin pozitif olması yönünde bir çaba içerisinde olması, çalışanlar arasında kayırma yapmayıp adaletli davranması ve örgüte değerli katkıları bulunan çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etmesi yine çalışanların örgütsel destek algısını arttıran davranış ve uygulamalardır (Özdevecioğlu, 2003: 113-130).

Algılanan örgütsel destek ile psikolojik sözleşme ihlâli benzerlik gösteren iki konudur. Çalışanlar örgütleri ile iki sözleşme imzalamaktadırlar. Birincisi, çalışan ile örgüt arasındaki ekonomik ilişkiyi düzenleyen ve açık bir imza ile kayıt altına alınan iş sözleşmesi; ikincisi, somut olmayan fakat her iki tarafın da varlığını bildiği psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi olarak ifade edilen biçimsel sözleşmede her iki

tarafın yükümlülükleri ve bu yükümlülükleri yerine getirmemeleri durumunda uygulanacak ceza ve yaptırımlar yer alırken; tarafların hafızasında olan, gönüllerce imzalanmış psikolojik sözleşmede, örgütler çalışanlarından örgüte gönülden bağlılık, sadakat ve yüksek performans, örgüt üyeleri ise örgütlerinin kendisine güven vermesi ve kendisini desteklemesini beklemektedirler (Turnley ve diğerleri, 2003: 187-206; akt: Oktar, 2015).

## 1.2. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel Destek Kuramı “Çalışanların yaptıkları işin karşılığında işverenlerinden aldıkları parasal ödemeler, mesleki eğitimler, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını gidermeleri yönündeki destekler karşılığında örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri ve pozitif örgütsel davranışlar sergilemeleri” şeklinde ifade edilmektedir (Kaplan, 2010). Bu kuram bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının tamamıyla bireylerin hür iradeleri neticesinde ortaya çıkmadığını, aksine tüm bu davranışların temelinde çoğunlukla örgütün genel politika ve kurallarının etkili olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre, çalışanların örgüt içerisindeki diğer bireylerin davranışlarını örgüte mal etmemesi ve bu davranışları affetmesi durumunda örgütsel destek algılarında olumlu yönde bir ilerleme gerçekleşmektedir. Özellikle üst yönetimin çalışanlara karşı geliştirdiği olumlu tutum ve davranışlar çalışanların algıladıkları örgütsel desteği arttırmaktadır (Büyükgöze, 2014).

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgüt içinde yarattığı psikolojik sonuçlar örgütsel destek kuramını destekler niteliktedir. Karşılıklılık normu temelinde örgütsel desteği hisseden çalışanlar örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda daha fazla sorumluluk hissederek daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bunun yanı sıra, hissedilen örgütsel destek, algıladıkları desteğin sonucu olarak daha fazla performans sergileyen çalışanların, bu emeklerinin örgüt tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceğine dair inancının artmasına neden olacaktır (performans-ödül beklentisi). Karşılıklı olarak oluşan bu pozitif durumlar, çalışanların psikolojisinin olumlu yönde etkilenmesine ve iş doyumunun artmasına; örgütler açısından ise çalışanların örgüte olan bağlılığının, performansının artmasına ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde bir azalışa neden olacaktır (Rhoades ve diğerleri, 2001: 825-836; akt: Önderoğlu, 2010).

### 1.3. Destekleyici Örgütlerin Özellikleri

İşgörenlerin örgüt için yaptıkları fedakârlıkları göz ardı etmeyen, gösterdikleri çabaya değer verdiğini çalışanlarına hissettiren, çalışmalarının maddi ve manevi mutluluğu için girişimlerde bulunan örgütler *Destekleyici Örgütler* olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarını destekleyen örgütlerin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2004: 97-115):

- Çalışanlar tarafından sunulan yeni fikir ve önerilere açık olması ve gerektiğinde bunları hayata geçirmekten kaçınmaması.
- Çalışanlarının eleştirilerine kulak asması ve düzeltici önlemler alma konusunda istekli olması.
- Çalışanlarına güvenli bir iş ortamı sağlaması ve güvenlik için tüm önlemleri alıyor olması.
- Çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin oluşması için örgüt içinde uygun iklimi oluşturma yönünde bir çaba içerisinde olması.
- Çalışanlara adil davranması ve örgüt için emek veren çalışanlara karşı daha toleranslı olması.
- Örgüte bağlılık hisseden ver artı değer katan çalışanları önemsemesi ve örgüt kararlarına katılımlarını sağlanması.

Örgüt ve çalışanlar arasında oluşan karşılıklı olumlu düşünce, tutum ve davranışlar her iki tarafa yarar sağlayacaktır. Örgütler çalışanlarını destekledikçe ve bunu çalışanlarına hissettirdikçe çalışanlar örgütlerine karşı daha fazla bağlılık hissederek hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda daha istekli ve azimli olacaklardır.

### 1.4. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel destek algısını etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında açıklanmaktadır.

### 1.4.1. Bireysel Faktörler

İşveren ile çalışan arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucunda ortaya çıkan durumlar çalışanların örgütsel destek algısını etkilemektedir. Örgüt ile yakından ilişkili olan örgütsel destek kavramı konusunda üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri; bu algıyı etkileyen önemli unsurlardan birinin çalışanların sahip olduğu kişisel özellikler olmasıdır. Algılayan ile algılananın yer aldığı bu ikili ilişkide, çalışanların sahip olduğu kişisel özellikler, örgütçe konulan kuralların, yürütülen uygulamaların ve çalışanlara karşı takınılan tutumun çalışanlarca nasıl algılandığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla yapılan anket çalışmalarında, algıladıkları örgütsel destek düzeyini belirlemeye yönelik sorunların yanı sıra, işgörenlere demografik değişkenleri öğrenme amaçlı yöneltilen; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek ve işyeri tecrübe yılı gibi sorular, bu unsurların aynı zamanda algılanan örgütsel destek üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Erkoç, 2015).

### 1.4.2. Örgütsel Faktörler

*Örgütsel adalet* kavramı hem işgörenlerin iş doyumlarının sağlanmasında hem de örgütlerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesinde önemli bir role sahiptir. Örgütsel adaletin sağlanamaması örgütlerde önemli sorunların başında gelmektedir (Tüzün, 2014). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin kendilerine uyguladığı politikaları nasıl yargıladıkları doğrultusunda şekillenmektedir. Karşılıklılık ilkesine göre örgütlerin çalışanlarına değer vermesi ve destek olması örgütsel bağlılık ve performans artışı ile sonuçlanmaktadır. Performansa göre terfi, maaş artımı ve sunulan bireysel ve sosyal hakların artışı gibi durumlara bakılarak çalışanlarca varılan adalet yargısı, çalışanların tutum ve davranışları etkilemektedir (Kaya, 2012). Örgütsel adalet ve destek, örgütlerin sürdürülebilirliği ve amaçlara ulaşılması noktasında kilit rol oynayan unsurlardır. Bu nedenle, örgütler çalışanların örgütün âdil ve destekleyici olduğuna dair bir inanişe sahip olmalarını sağlamak için uygun bir örgüt kültür ve iklimi sağlamalıdır (Cropanzano, Kacmar, Bozeman, 1995: 1-18; akt: Kaya, 2012). Bireylerin örgütteki çalışanlara yönelik kural ve uygulamalarda örgütün adil

olduğunu düşünmeleri, örgütün kendilerini bireysel ve sosyal anlamda daha fazla desteklediği yönündeki algılarını oluşturmaktadır (Giray, 2013: 65-81).

*Yönetici desteği*, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği oluşturan önemli unsurlardan bir diğeridir. Çalışanların örgütteki yöneticiler tarafından desteklendiklerini düşünmeleri, çalışmada örgütsel destek algısının oluşması noktasında önemlidir. Bunun nedeni, örgütteki üst düzey yöneticilerin, işgörenlere göre örgütün çalışanlara uyguladıkları politikaların görünen yüzü ve örgütün birer temsilcisi olduğunu düşüncesidir (Tüzün, 2014). Yöneticilerinden sözlü ya da yazılı şekilde destek aldığını gören işgörenler aynı zamandan örgütün de kendilerine değer verdiğini ve kendilerini desteklediğini düşünmektedirler. (Akın, 2008: 141-170). Kısaca, yöneticilerden gelen destek, çalışanların örgütleri ile arasındaki ilişkinin olumlu yönde ilerlemesine katkı sağlamaktadır (Gökpınar, 2014). Algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği arasındaki bu hassas yakınlık sebebiyle yöneticiler çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarda; söylem ve ifadelerinde; politika ve uygulamalarında açık, adil ve destekleyici olmalıdırlar (Altınöz ve diğerleri, 2013: 149-163).

Çalışanların örgütsek destek algısını etkileyen diğer faktörler; çalışanların aldıkları takdir, terfi, ücret, sunulan inisiyatif alabilme fırsatı, iş güvencesi, sahip olduğu eğitim düzeyi ve çalışma şartlarıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714; akt: Önderoğlu, 2010). Örgütsel destek teorisine göre, örgütleri tarafından kendilerine sunulan iyi çalışma koşulları çalışanlarda örgüt için yaptıklarının işveren tarafından olumlu olarak değerlendirildiği düşüncesinin oluşmasına sebep olmakta ve bu düşünce karşılıklılık teorisine göre çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır. Çalışana sunulan güvenli iş ortamı, tanınan eğitim ve kendini geliştirme olanakları, yaptıkları iş ve verdikleri emek karşılığında ortaya çıkan mal, ürün ya da hizmetin diğer insanlara faydalı olduğu hissi ayrıca örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2005: 553). Çalışanların ücret dışında aldığı yan gelirler, daha az denetlenme gibi unsurlar yine örgütsel destek algısını etkileyen diğer unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Keleş, 2006).

## **1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları**

Örgütlerin amaçlarına ulaşmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışanlardan beklediği; yüksek performans, işe bağlılık gibi olumlu geri bildirimleri almaları noktasında çalışanların örgütsel destek algılarını sağlama konusu kritik ve önemlidir. Çalışanlardan beklenen olumlu tutum ve davranışların ortaya çıkması onların örgütsel desteği ne derecede hissettikleri ile yakından ilgilidir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile birçok unsur arasında bir neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714; akt: Bozkurt, 2007). Örgütsel destek ile yakın ilişkisi olan konular; örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetidir. İşverenlerin çalışanlarında yarattıkları örgütsel destek algısının olumlu ya da olumsuz sonuçları, sayılan bu üç çalışan çıktısında görülmektedir.

### **1.5.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel destek teorisine göre işverenin isteyerek sağlamış olduğu iyi iş şartları, çalışanların örgütsel destek algısına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. İşveren tarafından açıkça sağlanan iş koşulları çalışanlar tarafından net bir şekilde fark edilip örgütsel destek olarak algılanmakta, oluşan bu durum örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Rhoades ve diğerleri, 2001: 833; akt: Kaya, 2012). Algılanan örgütsel desteğin, çalışan bağlılığını güçlendirmesi bir takım olaylar silsilesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel desteği açık bir şekilde hisseden çalışan, örgütün amaçlarına ulaşması için yardım edilmesi ve katkı sağlanması konusunda kendini yükümlü hissedecektir, bunun sonucunda örgütlere karşı daha fazla bağlılık hissederek ve çaba sarf ederek örgütsel desteğe karşılık vereceklerdir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki bu yakın ilişkiyi meydana getiren unsur; algılanan örgütsel desteğin çalışanların saygı görme, yakınlık hissetme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılıyor olmasıdır (Önderoğlu, 2010).

### **1.5.2. İş Doyumu**

İş doyumunu işgörenlerin buldukları iş ortamı ile ilgili sahip olduğu negatif ya da pozitif tüm duygu ve düşüncelerin toplamıdır. Çalışan ve işverenler için oldukça önemli olan iş doyumunu, son yıllarda çalışanların örgüt başarısında kilit nokta



olduğunu kabul eden örgütlerde en çok önem verilen ve birçok örgütsel psikoloji çalışmasına konu olan bir kavram haline gelmiştir. İş doyumunu üzerinde yapılan çalışmalarda bahsedilen yaklaşımlarda çoğunlukla motivasyon teorilerinden faydalanılmaktadır. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı'na göre, iş doyumunu aslında çalışanlara verilen ödüller ile yakından ilişkilidir. Çalışanlara sunulan ödüllerin miktarı, çeşitleri ve zamanlaması iş doyumunun derecesini belirlemektedir. Bu kuram açısından bakıldığında, çalışanlar örgüt içerisinde verilen ödüller, sağlanan şartlar ve verilen haklar konusunda bir adaletsizlik olduğunu düşünüyorlar ise bu durum iş doyumlarında bir düşüşe neden olacaktır (Çarıkçı, 2000: 155-168). Yaptığı işten mutlu olan çalışanlar, örgütlerde daha uyumlu ve verimli bir işgören profili çizerken, oluşan bu olumlu durum örgütlere hedeflerine daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi sağlamaktadır. Bunun aksi bir durumda, doyumsuz ve mutsuz çalışanlar bireysel ve örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır (Eroğlu, 2006). Algılanan örgütsel destek zamanla çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasına ve çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamasına neden olmaktadır.

### **1.5.3. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, “İş görenlerin sunulan iş koşullarından memnun olmamaları durumunda ortaya çıkan aktif bir eylem” olarak tanımlanmaktadır (Çekmeceliolu, 2006: 153-168). Yapılan araştırmalar çalışanların işten ayrılmalarında işten ayrılma niyetinin, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna göre çok daha etkili bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu konusunda problem yaşayan çalışanlara oranla işten ayrılma eylemini gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. İşvereni tarafından desteklendiğini hissedilen çalışanların alternatif iş olanaklarına yönelme ihtimalleri düşüktür. İşten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramlarının ayrı ayrı ya da birlikte bir etkisinin olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bozkurt, 2007). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak; çalışanların hissettikleri örgütsel destek, işten ayrılma ya da devam etmek kararlarında etkili olan stresin seviyesini düşürmekte, buna bağlı olarak çalışanlardan elde edilen performans ve verim artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlarında yüksek performansın sağlanabilmesi noktasında çalışanların işten

ayrılma niyetlerinin olup olmaması önemli bir unsurdur (Hui, Wong, Tjosvold, 2007: 735-751; akt: Gürbüz, 2012).



## 2.BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINİZM

#### 2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı

Tutum ile yakından ilişkili olan, tutum gibi davranışsal, duygusal, bilişsel boyutlara dayanan ve son yıllarda birçok araştırmacının bilimsel, sosyal çalışmalarına konu olan *sinizm* artık sürdürülebilir işletmecilik sürecinin temelini insan olduğunu anlayan örgütler için üzerinde önemle durulması gereken başlıca konulardan biri haline gelmiştir. Temelleri M.Ö 500'lü yılında ortaya çıkan Antik Yunan felsefesine dayanan bu kavramın günümüzde olduğu gibi ilk ortaya çıktığı yıllarda karşılıklı ilişkiler boyutuyla ele alındığı görülmektedir (Güven, 2016: 1-23). Antik Yunan kökenli bir kavram olan, bir düşünce ve bir yaşam şekli olarak sinizm felsefesinin temellerini atan kişi Antisthenes, bu felsefenin ilk uygulayıcısı öğrencisi Diyojen olarak kabul edilmektedir (Sezgin, Tolay, Sürgevil, 2016: 411-438). Sinizm, temeli farklı bilim dallarına dayanan, kelime kökeninden anlaşılacağı üzere başta felsefe, din, sosyoloji, psikoloji, yönetim, politik ve sosyal bilimlerin çalışmalarına konu olan bir kavramdır (Yüksel, 2015). Bu bağlamda, yapılan literatür taramasında üzerinde mutabık kalınan belli bir tanımlamanın olmadığı, çalışan sinizmini farklı yönleri ile ele alan araştırmacıların sinizm kavramını farklı boyutları ile tanımladıkları görülmektedir.

Oxford İngilizce sözlük taramasında sinizmin, “İnsan güdü ve eylemlerinin iyiliği ya da dürüstlüğüne inanmama eğilimi sergileme ve bunu alaycı söz ve davranışlarla gösterme” olarak tanımlandığı görülmektedir (Oxford, 2010).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kelime anlamı olarak *kinizm* kelimesi ile anlamdaş olarak gösterilen sinizm, “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2001).

Genel çerçeveden bakıldığında sözlük tanımlamalarında sinizmin daha çok insana özgü bir karakter olarak ele alındığı ve ortaya çıkış nedenlerinden ziyade görünen yüzüne değinildiği görülmektedir. Bilimsel çerçevede bir karakter türünden

ziyade insanların geliştirdiği bir tutum olarak kabul gören kavramın literatürel açıdan daha iyi anlaşılabilmesi için konu üzerinde çalışma yapan bazı yazar ve araştırmacıların tanımlamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan tanımlamalarda sinizm,

“İşçilerin bir organizasyona karşı olumsuz duyguları” (Brown ve Cregan, 2008: 667-686).

“İnsanların gizli, açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme, işleri idare etme eğilimi” (avdar, 2016).

“rgtn bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” (Güzeller ve Kalağan, 2010: 83-97).

“rgtsel anlamda, birçok birey tarafından paylaşılan şüpheler” (Brandes, 1997: 29-35).

“Otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz bir tutum” (Andersson ve Bateman, 1997: 449-469) şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Sinizmin sözlük ve farklı kalemlerden tanımlamalarının yanı sıra bu kavram ile birlikte telaffuz edilen *sinik* kelimesinin açıklanmasında fayda vardır. Genel erevde, bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak tanımlanan kişiye *sinik* ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye *sinizm* denilmektedir (zgener, 2008: 54).

Bireysel temelde olumsuz bir tutum olarak değerlendirilen sinizm kavramı, örgütsel temelde örgütsel sinizm kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin doğuştan gelen, genellikle negatiflik içeren ve insan davranışları ile ilgili kararlı kişilik özelliği *genel sinizmi*; bireyin bağlı bulunduğu örgüt ile ilgili olarak oluşturduğu bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarda kendini gösteren olumsuz tutum ve davranışlar ise *rgtsel sinizmi* ifade etmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkararak genel sinizm ile örgütsel sinizmin ortaya çıkma nedenleri dikkate alındığında

kavramsal olarak aralarında fark olduğu söylenebilir. Genel sinizmin ortaya çıkmasını tetikleyen unsur bireyin kişilik özellikleri; örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının temel nedeni ise kişinin bağlı bulunduğu örgütün tutumudur (Abraham, 2000: 269-292; akt: Güngör, 2016). Sinizm olarak ifade ettiğimiz olumsuz tutum ve davranışlar kişisel ve örgütsel tetikleyiciler nedeniyle oluşmaktadır, her iki kavramında temelinde insan olduğunu düşündüğümüzde bireylerin hayata ilişkin sinik tutumları ile bağlı buldukları örgüte karşı geliştirdikleri sinik tutumlar paralellik göstermektedir (Mirvis ve Kanter, 1991: 45-68; akt: Küçükköylü, 2014).

Örgütsel sinizm araştırmaları 1980’li yılların sonu ile 1990’lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Türkçe alan yazınında ise özellikle 2000’li yılların ortalarından itibaren incelenmeye başlanan önemli araştırma konularından biri olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere son yıllarda halk, şirket yöneticileri ve siyasetçiler sinizm kavramını ve etkilerini özellikle örgütsel temelde tartışmaya ve incelemeye başlamışlardır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 401-408). Örgütsel davranış çalışmalarında incelenen konulardan biri olan örgütsel sinizm temelini öncelikli olarak kişilerin sahip olduğu genetik kodlamalardan kaynaklanan daha sonrasında aile ve okul hayatındaki kurum ve bireylerin etkisiyle şekillenen olaylara karşı bakış açısı, farklı konulardaki değer yargıları oluşturmaktadır. Genlerden kaynaklanan ve sonrasında farklı çevrelerin etkisi ile şekillenen bu tutum ve davranışlar kişilerin çalışma hayatlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyler bir örgütte çalışma hayatlarına başladıklarında, dünyaya bakış açıları, değer yargıları yerleşmiş, bunlar doğrultusunda hedefleri belirlenmiş, tutum ve davranış kalıpları oluşmuştur. Bu noktadan hareketle, örgütsel davranış disiplini işgörenlerin tutum ve davranışlarını anlamak, açıklamak, yönlendirmek ve değiştirmekte kullanılabilecek süreçleri izlemektedir (Kılıç, 2011).

Dean ve diğerleri (1998), işgörenlerin çoğunun bağlı oldukları örgüt ile ilgili gizliden gizliye edindikleri ve zamanla dışa vurulan olumsuz düşünce ve davranışlarını araştırarak bu durumu ifade etmek için *örgütsel sinizm* kavramını kullanmışlardır (Yeşilçimen, 2015). Kökeni M.Ö 500’lü yıllara kadar uzanan sinizmin son yıllarda birçok bilimsel araştırmaya konu olmasının nedeni postmodern toplumlarda örgütlerin başarısını etkilen işgörenlerin davranış ve tutumlarının

yeniden anlaşılması gerekliliğinin ortaya çıkmasıdır. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

Andersson örgütsel sinizmi, “Şahıslara, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özel tutumlar” olarak ifade etmektedir (Sur, 2010). Diğer bir tanımlamada örgütsel sinizm, kişilerin örgütleri ahlaki değerlerden yoksun olarak görmeleri, dürüstlük ve içtenlik gibi güzel kavramaların örgütlerin çıkarları doğrultusunda feda edildiğine inanılması ile ilgili bir kavram olarak ifade edilmiştir (Bernerth ve diğerleri, 2007: 311; akt: Yalçınkaya, 2013).

Literatürde yer alan tanımlamaların özeti olarak örgütsel sinizm, çalışanların bağlı buldukları örgütü dürüst, samimi ve adil bulmaması noktasında örgüte karşı edindikleri olumsuz duygu ve düşünceleri kapsayan negatif bir genel tutum olarak tanımlanabilir. Çalışanların sadece kendi tecrübeleri sonucunda edindikleri tutum ve davranışlar onları sinik yapmaz, çalışma arkadaşlarına yapılan etik olmayan tutum ve davranışlar ayrıca kişilerin sinik olmasına neden olabilmektedir (Boylu, Karacaoğlan, Aslan, 2014: 33-45). Örgütsel sinizm hakkında yapılan birçok çalışma sinizmin kişilerin özel ve iş yaşamlarında başarısız olmalarına neden olduğunu öne sürmektedir. Örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve değişim yaratma niyetini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Rubin ve diğerleri, 2009: 680; akt: Ağırdan, 2016).

Küreselleşmenin etkisiyle etkisini daha çok hissettiğimiz teknolojik gelişmeler, müşteri ve dış çevrede meydana gelen değişimler sadece örgütlerin başarısını etkilememekte aynı zamanda işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel sinizm konusu bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların zamanla edindikleri duygu ve düşünceler sonucunda ortaya çıkan tutum ve davranışlarının biçim ve nedenlerinin bilinmesi örgütler açısından önemli bir konu haline gelmektedir (Boylu, Karacaoğlan, Aslan, 2014: 33-45).

## 2.2. Sinizm ve Örgütsel Sinizmin Kuramları

Yazın taramasında örgütsel sinizmi açıklayabilmek için araştırmacı ve yazarların kuramları altı başlık altında topladıkları görülmektedir.

**Beklenti Kuramı:** İşgörenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini değerli hissetmelerinin temelinde örgütte göstermiş oldukları performansa bağlı olarak karşılığında aldıkları ödüller yatmaktadır (Boyalı, 2011). Çalışanların emekleri sonucunda ortaya koydukları işin sonucu olumlu ise çalışanların kendilerini daha güvende hissetmesi, çalışma arkadaşları ile daha yakın arkadaşlık ilişkileri kurması, yeteneklerini daha iyi kullanabilmesi ve ücret gelirlerinde artış şansı gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin çabaları sonucunda ortaya çıkardıkları işin sonucu olumsuz ise yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında yakın bir ilişki olduğu sonucu çıkarılabilir. *Beklenti kuramı* işgörenlerin kişisel beklentileri ile ilgilidir. Çalışanlarda, örgütün gelecekte bu beklentilerini karşılayamayacak olmasına ilişkin oluşan olumsuz düşünceler, çalışanın örgüte karşı sinik tavırlar sergilemesine zemin hazırlamaktadır (Kalağan, 2009). Örgütsel değişimin başarısının ancak kişilerin performansına bağlı olduğunu savunan sinizm farklı bir açıdan bakıldığında bir beklenti biçimidir (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 689). Çalışanların iş performansındaki artışın, çalışanların kişisel çabalarına bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütlerin işgörenlerin çabalarını ödüllendirmesi beklenti kuramı ile sinizm arasındaki ilişkiyi anlamak için yeterli olacaktır.

**Atfetme Kuramı:** Atfetme kuramı, uzun zamandır yönetim bilimi alanında temel unsur olan bireylerin davranışlarını daha iyi anlamak açısından önem arz eden bir konudur. Bu kurama göre, insanların davranışlarının temelinde bireysel ve çevresel olmak üzere iki ana unsur mevcuttur. Bireysel unsurlar, kişilerin çabası ve niyeti ile belirlenen motivasyon faktörleri ve bireylerin nitelikleri ile ilgili kabiliyet, huy gibi özelliklerdir. Çevresel unsurları ise, yapılan işin zorluğu ve şans gibi kavramlar oluşturmaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015). Kişisel unsurlar sonucu ortaya çıkan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini; çevresel koşullardan etkilenen ve bunlar sonucu meydana gelen davranışlar ise çevresel şartlara dayalı yükleme

süreçlerini meydana getirmektedir. Atfetme Kuramı, kişilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışların bireye ait özelliklerden mi yoksa kişinin içinde bulunduğu örgütün koşullarından mı kaynaklandığını anlama isteği ile ilgilidir. Bu kuram insanların diğer insanların davranışlarının nedenlerini nasıl değerlendirdiği ile yakından ilişkilidir (Andersson, 1996: 1396; akt: Boyalı, 2011). Bireyler olumsuz bir olay sonrasında olayın nedeni ile ilgili çıkarımlarda bulunur ve bu çıkarımlar sonucunda kişiler sempati, öfke, kızgınlık, umut gibi duygulara neden olan bazı beklentilere sahip olurlar. Kişilerin edindikleri bu duygular bireylerde toplum yanlısı ya da antisosyal davranışların oluşmasına neden olurlar (Kalağan, 2009). Birey olumsuz olaylar ile ilgili örgütü suçluyor ise sinizmin temeli atılmış demektir (Boyalı, 2011).

**Tutum Kuramı:** Olson ve Zanna tutum teorisi ile örgütsel sinizmin özelliklerini kişilerin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar ile açıklamaya çalışmışlardır (1993: 117-154). Birçok kuramcıya göre insanların tutum ve davranışlarının temelini kişilerin durum ve olayları değerlendirmesi oluşturmaktadır. Zihinsel temelde oluşan durumlar kendini duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlarda göstermektedir. Bu üç boyut günümüze kadar örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalarda üzerinde durulan başlıca önemli konulardan biri olmuştur (Kalağan, 2009). Bireylerin objeyi değerlendirme sonucunda edindiği olumlu ya da olumsuz inançlar (mitler) tepkilerin bilişsel boyutunu ifade eder. Deneyimler değerlendirmeye yönelik verilen duyuşsal tepkileri içerirken; sergilenen davranışlar ise davranışsal boyutu içermektedir (Brandes, 1997: 24-26; akt: Küçükköylü, 2014). Bu üç boyut açısından bakıldığında, örgütsel sinizm kavramında sinik olarak ifade edilen kişilerin tutumları dokuz temel duygu ile ifade edilmektedir. Heyecan-çıkar, neşe-zevk, korku-hayret, ızdırap-acı, hiddet-kızgınlık, tikslenme-iğrenme, küçümseme-aşağılama, terör-korku ve rezil etme-utandırma. Örgütlerine karşı sinik tutum ve davranışlar sergileyen sinikler örgütleri ile ilgili sadece sabit bir inanca sahip olmayıp aynı zamanda bahsedilen bu dokuz duyguya ilişkin deneyimlere de sahip olabilmektedir (Brandes, 1997: 31- 32; akt: Küçükköylü, 2014). Tutum kuramı, örgütsel sinizm kavramının anlaşılması ve kuramsal bir zemine oturtulması noktasında önemli bir kuramdır (Kalağan, 2009). Örgütsel sinizmin negatif bir tutum olduğu düşünüldüğünde bu kuramın örgütsel sinizmin daha iyi anlaşılmasına olanak sağladığı söylenebilir (İnce, 2012).



**Sosyal Değişim Kuramı:** İşgörenlerin örgütler içinde göstermiş oldukları sinik tutum ve davranışların sosyalleşme kavramı ile yakından ilişkili olduğunu savunan bir kuramdır. Bireylerin örgütün diğer üyeleri ile kurmuş olduğu sosyal ilişkinin ve bu ilişkinin neticesinde arzu ettiklerinin, bireylerde sinizmin oluşmasında önemli olduğunu savunmaktadır (James, 2005; akt: Gövez, 2013). Sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan ana kurmalardan biri olan sosyal değişim kuramı (social exchange theory) ilk Blau tarafından 1964 yılında ortaya atılmış olup, istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında birçok disipline yardımcı olmaktadır. Blau'a bu kuramı ile bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için diğer bireyler ile sıkı bir işbirliği içinde olması gerektiğini ve bireylerin hayat mücadelesinde başarılı olabilmeleri için insan ilişkilerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Blau, 1964; akt: Mimaroglu, 2008). Bu kuram ayrıca bireylerin kendisinden beklenen işleri doğru bir şekilde yapabilmesi için örgüt içerisinde bulunan diğer bireyler ile arasında güvene dayanan bir ilişkinin var olması gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:329). İşgörenler örgüt içerisindeki diğer bireylere güven duyup kendisine iyi davranıldığını hissederse bunun karşılığı olarak örgüte zarar verebilecek tutum ve davranışlarda bulunmamak konusunda kendisini yükümlü hissedecektir (Mimaroglu, 2008). Bu kuram ile ilişkili olarak, sosyal anlamda değişime ayak uyduramayan ve bu değişim ile ilgili olarak bireylerde oluşan beklentilere karşılık veremeyen örgütlerde örgütsel sinizmin yaşanma olasılığının yüksek olacağı söylenebilir.

**Duygusal Olaylar Kuramı:** Bu kuram bireyin geçmişinden gelen ve örgüt içerisinde edindikleri duygu ve psikolojik modların bireylerin davranışları üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Kurama göre, bireylerin geçmişlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olaylar sonucunda edindikleri tutum ve davranışlar, bireylerin iş hayatlarında bazı duygusal tepkiler vermelerine neden olmaktadır (Çalbay, 2016). Diğer bir ifade ile bireylerin örgüt içerisinde sergilemiş oldukları tutum ve davranışların temelinde sahip olduğu kişisel özellikler ve bağlı bulunduğu örgütün özelliklerinin yanı sıra geçmişinde yaşadığı duygusal olaylar da yer almaktadır. Bu bağlamda, bireylerin örgütlerine karşı sinik tutum ve davranışlar sergilemesinin nedeni geçmişteki duygusal deneyimleri ya da o an örgüt içerisinde gelişen duygusal olayların etkisi olabilmektedir.

**Sosyal Gdleme Kuramı:** Weiner (1985) tarafından geliştirilen sosyal güdüleme kuramı bireylerin örgütlerde neden sinik davrandıklarına dair bazı genelleme ve önermelerde bulunarak bunların test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır. Kurama göre, kişileri sinik davranış ve tutumlara iten örgütsel sebeplerden ziyade bireylerin örgüt içindeki olayları nasıl algıladıkları önemlidir. Bu nedenle, kuram bireysel algılamamanın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemektedir. Sosyal güdüleme kuramına göre, öncelikle bir olayın neticesinin sebepleri araştırılmakta, sonrasında olay bazı nedensel boyutlarda ele alınmaktadır. Olayın değerlendirilmesi sonucunda o olay ile ilgili sorumluluk kararı verilmekte ve ilerleyen zamanlarda meydana gelecek benzer olaylar ile ilgili bazı beklentiler oluşturulmaktadır. Sorumluluk kararı ve beklentiler, gelecekteki tutum ve davranışları etkileyecek bazı duygulara (sempati ve öfke gibi) sebep olmaktadır. Gelecekte meydana gelmesi beklenen olaylar karşısında nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirlemek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000; akt: Çetinkaya, 2014).

### **2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Kısaca, rgte karşı geliştirilen olumsuz tutum ve davranışlar olarak tanımlanan örgütsel sinizmin temeli üç boyuta dayanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 341-352; akt: Polat, 2014):

1. Örgütün dürüst olmadığına dair inanış
2. Örgüte karşı edinilen olumsuz duygular
3. Örgüte karşı kötüleyici (negatif) eğilimler, inanışlar ve bu etkenlerle tutarlı olan kritik davranışlar

Sinizm genel olarak, çevresel koşullar ve kişisel özelliklerden kaynaklanabilen, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahip negatif tavır ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Polat, 2014). Bir tutum, bir nesneye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmaktadır. Buna dayanarak bir tutumun üç bileşenden oluştuğunu söylemek mümkündür (şirin, 2011).

### **2.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut**

Örgütte sinik olarak ifade edilen işgörenler bilişsel boyutta örgütün dürüstlükten ve adaletten yoksun olduğunu, iyi niyetin kurum çıkarlarına kurban edildiğini ve bunun örgüt içinde bir kural haline geldiğini düşünmektedirler (Karacaoğlan, Aslan, Boylu, 2014: 33-45). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda, bireylerde özellikle örgütteki üst düzey çalışanların karar ve davranışlarının nedeni olan açık ve gizli niyetlerine karşı bir inançsızlık söz konusudur (Kılıç, 2011). Kişi ayrıca örgüt içindeki diğer bireylere asla güvenilmemesi gerektiğine ve kişilerin maaş artışı, terfi gibi maddi çıkarları kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlere tercih ettiğine inanmaktadırlar (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 19-34).

### **2.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut**

Örgütsel sinizmin bu boyutunda bireylerin örgüt ile ilgili edindiği olumsuz duygular artık bireyin örgüte karşı kızgınlık hissetmesi, tiksinti duyması ve örgütü küçümsemesi şeklinde kendini göstermektedir (Polat, 2014). Bu açıdan bakıldığında sinizm, olayları idrak etmenin yanı sıra çeşitli negatif duygular aracılığı ile kendini göstermektedir (Karacaoğlan, Aslan, Boylu, 2014: 33-45). İnsan tutum ve davranışlarının kişilerin sahip olduğu duygular neticesinde oluştuğu düşünüldüğünde, sinizmin kuvvetli duygusal tepkileri barındırdığı söylenebilir. Sinikler örgütleri ile ilgili sahip oldukları olumsuz düşüncelerin bir sonucu olarak örgütlerini eleştirmekten keyif almaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında sinikler, örgüte karşı edindikleri negatif düşünceleri aynı zamanda duygusal olarak da hissetmektedirler (Kılıç, 2011).

### **2.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut**

Bireyler tarafından algılanan örgüt içi olaylar kişilerde olumsuz duygulara neden olduktan sonra artık bu boyutta duygular kendini davranışsal olarak göstermektedir. Bireylerin örgütleri ile ilgili yaptıkları eleştirel yorumlar, diğer çalışanlar ile birlikte örgüt ile alay etme davranışı bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Polat, 2014). Sinik kişilerin örgütlerine karşı sahip olduğu olumsuz duygular, davranışsal boyutta kendini daha çok örgütü küçümseyici davranışlarda

bulunma, örgüt içinde meydana gelen olaylar sebebi ile örgütü sert şekilde eleştirme ve olaylara karşı kinayeli bir mizah dili kullanma şekilde göstermektedir. Eleştiriler daha çok örgütün samimi ve dürüst olmadığı yönündedir (Karacaoğlan, Aslan, Boylu, 2014: 33-45).

#### 2.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizmin kavramsal olarak tanımlanmasında ve bilimsel zemine oturtulmasında büyük payı olan Abraham (2000) sinizmi farklı açıdan ele alarak sinizmi kurumsal olarak açıklamaya ve beş farklı tür ile duygusal tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Kişilik sinizminin doğuştan gelen kişilik özelliklerinden kaynaklı olumsuz bakış açısından; sosyal, çalışan ve örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlallerinden; mesleki sinizmin ise bireylerin yaşamış olduğu tükenmişlik ve kişi-rol çatışmalarından kaynaklanabileceği öne sürülmektedir (Polat, 2014).

Delken (2004), örgütsel sinizmi tüm sinizm çeşitlerini kapsayan, çalışanların yaptıkları işe ve işverenlere karşı geliştirmiş oldukları tutum ve davranışları içeren genel bir terim olarak ifade etmiş, tüm sinizm türleri için tutum ve davranışların dört boyutunun olduğunu varsaymıştır (Polat, 2014).

**Tablo 2.1.** Örgütsel Sinizm Çeşitleri.

Sinizmin Çeşitleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Genel (Kişilik) Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Çalışma Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Her Şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş (Meslek) Sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
Organizasyonel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

**Kaynak:** Delken, 2004: 14

Sinizm nedenlerini doğru şekilde tespit etmek ve doğru önlemler alabilmek adına sinizmi türlere ayırıp değerlendirmek faydalı olacaktır.

### 2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, bireylerin doğuştan gelen kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan ve diğer insanların davranışlarının olumsuz şekilde algılanmasına neden olan sinizm türüdür. *Sinik* olarak ifade edilen kişiler örgüt içerisindeki diğer kişiler ile zayıf bağlar kurarak onları küçümsemekte, hor görmekte ve kişilere karşı saygı çerçevesini aşan davranışlarda bulunmaktadır (Abraham, 2000: 70). Sinik kişilerde hızla yayılan ve kemikleşen güvensizlik hissi ile kendi gösteren olumsuz tutum, düzenin sadece kendi çıkarlarını düşünen, diğer insanların duygularına karşı umursamaz davranan ve dürüstlükten yoksun insanların üzerine kurulduğuna dair oluşan düşüncenin bir sonucudur. Kişilerin edindikleri bu olumsuz tutum kendini acı, öfke, hiddet gibi saldırganlığa sebebiyet veren duygusal tepkiler ile göstermektedir. Bir kişilik özelliği olarak değerlendirilen ve kişilerin davranışları ile ilgili olumsuz düşünceleri yansıtan kişilik sinizmi kararlı bir yapıda olup kolaylıkla değiştirilememektedir (Abraham, 2000: 271).

Sinizm konusunda yapılan birçok araştırmada kişilik sinizminin genel sinizm olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu noktadan yola çıkıldığında, kişilerin kişilik özelliklerinden kaynaklı olduğu savunulan kişilik sinizminin örgütsel sinizmin en önemli parçalarından biri olduğu sonucuna varılabilir. Örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi arasındaki ilişki incelendiğinde, kişilik sinizminin bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı, örgütsel sinizmin ise kişilerde sinik tutumların oluşmasına neden olduğu sonucuna varılabilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

### 2.4.2. Sosyal/Toplumsal Sinizm

Literatürde psikolojik sözleşme olarak ifade edilen kavram kişilerin ve örgütlerin beklentilerinin örtüşmesi olarak ifade edilmektedir. Kişi ve örgütlerin çıkar ve beklentilerinin değişmesi notasında taraflar arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulması ile ortaya çıkan sinizm sosyal (toplumsal) sinizm olarak tanımlanmaktadır (Polat, 2014). Diğer bir tanımlama ile toplumsal sinizm, bireylerin hayal kırıklığı yaşamasıdır (Kanter ve Mirvis 1989: 65; akt: Çavdar, 2016). Beklentilerinin karşılanmaması sebebiyle kendisine haksızlık yapıldığını düşünen kişiler örgüte karşı güvenini ve inancını kaybetmektedirler (Karacaoğlan, Aslan,

Boylu, 2014:33:45). Bireyler sosyal sinizmi hissediyorsa bu durum beklentilerinin örgütçe karşılanmadığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir (Pitre, 2004; akt: Çavdar, 2016). Örgüte karşı güvenlerini yitirmiş ve beklentilerinin karşılanmadığını düşünen kişiler, örgüt içindeki diğer bireylerin başarılarını şansa ve örgüt içi bağlantılarına bağlayarak başarıları ile alay etme eğilimi göstermektedirler (Abraham, 2000: 269-292). Toplumsal sinizmi yaşayan bireylerin en belirgin özelliği kendisini hayal kırıklığına uğratan örgütlerine karşı yabancılaşmalarıdır (Kılıç, 2011).

### **2.4.3. Çalışan Sinizmi**

Sinizmin tüm alanlarını kapsayan işgören sinizmi ilk defa Andersson tarafından ortaya konulmuştur. Çalışan sinizmi herhangi bir gruba, örgüte, ideolojiye ya da bireye karşı hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile oraya çıkan hor görme ve güvensizlik içeren genel bir durum olmasının yanı sıra aynı zaman özel bir tutumdur (Andersson 1996: 1397-1398; akt: Çavdar, 2016). Örgütsel sinizm olarak da adlandırılan çalışan sinizmi, işçilerin örgütüne karşı gerçekleştirdiği ve kendini savunma yönündeki davranış ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. (Naus, Iterson, Roe, 2007: 683-718; akt: Çavdar,2016). Çalışanlar tarafından diğer çalışanlara ve üst kademe yöneticilere duyulan güvenin sarsılması, adaletin sağlanmıyor olmasına duyulan inanç çalışan sinizminin ortaya çıkmasının başlıca nedenleri olarak kabul edilmektedir (Polat, 2014). Aynı zamanda, uzun çalışma saatleri, yoğun iş temposu işgören sinizmini tetikleyen diğer sebepler olarak görülmektedir. Çalışanlarca ümitsizlik, tükenmişlik ve hayal kırıklığı olarak hissedilen çalışan sinizmi, örgütte kendisini üst kademe yöneticiler ve şirket ile ilgili nesnelere küçümsemek şeklinde göstermektedir. (Kılıç, 2011). Değişken çevresel unsurlardan etkilenen, çalışanların kendilerini mutsuz ve tükenmiş hissetmesine sebep olan çalışan sinizmi, örgütlerde yöneticilerin baş etmesi gereken ciddi sorunlardan bir olarak karşımıza çıkmaktadır (Karacaoğlu, Aslan, Boylu, 2014: 33-45).

### **2.4.4. Mesleki Sinizm**

Örgütsel sinizm altında çalışanların sergilemiş olduğu olumsuz tutumlar mesleki sinizm boyutunda kendini işin fazlasıyla yoğun olduğu, yapılmayan

ödüllendirmeler sebebiyle çabaya değmediği yönündeki düşüncelerle gösterir. Mesleki sinizm daha çok yaptıkları iş ile yetenek ve yeterlilikleri örtüşmeyen, bulunduğu örgütteki çalışanlar ile aynı düşünce ve değer yargılarına sahip olmayan, rol-kişilik çatışması yaşayan ve çoğunlukla işleri gereği müşteriler ile bire bir yakın ilişki kurmak durumunda olan çalışanlarda görülmektedir. Özellikle özel sektör hizmet şirketlerinde kaliteli hizmet sunmak adına müşterilerle iyi ilişkiler kurması beklenen çalışanlar, bu ilişkileri kurma sürecinde yoğun stres yaşamakta ve bu durum zamanla çalışanlarda performans düşüklüğüne, ileri safhalarda ise tükenmişlik sendromu sebebiyle işten ayrılmalara neden olmaktadır (Karacaoğlan, Aslan, Boylu, 2014: 33-45). İşgörenlerin mesleklerine karşı duygusuz ve duyarsız olması ve mesleklerinden kopması olarak da tanımlanan mesleki sinizmin diğer nedenleri ise çalışanların örgüt içinde hakarete maruz kalmaları ve sürekli başarısızlıkla suçlanmalarıdır (Kılıç, 2011). Bireylerin örgütün başarısızlığındaki en önemli unsur olduğu gerçeği göz ardı edilip, çalışanlardan çok örgütün çıkarları düşünüldüğünde bu durum zamanla çalışanların meslekleri ile ilgili heveslerinin kırılmasına ve yaşadıkları hayal kırıklığı sebebiyle zamanla şiddeti artan sinizm nedeniyle örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olacaktır. Çalışanlar örgüt içinde meydana gelen olumsuzlukların nedeni olarak yönetimi, izlenen politikaları ve kaynak yetersizliğini görüyor ise “duygusuzluk, umursamazlık, duyarsızlık ve kopukluk” ile aynı anlamda kullanılan *mesleki sinizm* daha da ilerleyerek zamanla örgütsel sinizm boyutuna ulaşabilmektedir (Karacaoğlan, Aslan, Boylu, 2014: 33-45).

#### **2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi, “Denenmiş fakat başarısızlıkla sonuçlanmış değişim çabalarına karşı verilen bir tepki” olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2011). Örgütsel değişim sinizmi, örgütteki liderlerin değişiminden kaynaklanan inanç kaybından ve örgütçe gerçekleştirilen değişim girişimlerinin şeffaf olmamasından ya da bütünüyle başarıya ulaşamamasından kaynaklanmaktadır (Reichers ve diğerleri, 1997: 48-59; akt: Çavdar, 2016). Örgütsel değişim girişimlerinin başarıya ulaşmaması çalışanlarda hüsrana sebep olmakta ve çalışanlar kendilerine ihanet edildiğini düşünmektedirler (Abraham, 2000: 269-292; akt: Çavdar, 2016). Değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına tanıklık etmiş işgörenler, ilerleyen

zamanlarda yapılması planlanan değişim adımları ile ilgili önyargılı olmakta ve olumsuz duygu ve düşüncelere kapılmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlar değişimin nedenleri konusunda bilgilendirildiklerinde ve ikna olduklarında değişim girişimleri konusunda arzulu ve gönüllü olabilmektedirler (Polat, 2014). Örgüt üyelerin değişim adımlarına verdikleri tepkiler kişiden kişiye ve çalışanların sahip oldukları pozisyonlara göre değişkenlik göstermektedir. Üst kademelerdeki işgörenler değişim girişimlerini daha makul karşılar; alt düzeylerde görev alan personel yanlı ve umut vadetmeyen girişimler olarak görmektedirler (Karacaoğlan, Aslan, Boylu, 2014: 33-45). Örgütsel değişim sinizmi ancak çalışanların değişim konusunda ikna edilmesi ve güvenlerinin kazanılmasıyla yüksek oranda önlenebilir. Çalışanlar yöneticilerine güvenmiyor ve örgüt çalışanlar tarafından desteklenmiyor ise örgüt içinde gerçekleştirilmesi planlanan değişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır (Grama, 2013: 29; akt: Çavdar, 2016).

## **2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler**

Örgütsel sinizme neden olan temel faktörlerin kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir.

### **2.5.1. Örgütsel Sinizm Oluşturan Kişisel Faktörler**

Yapılan araştırmalar yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenlerinin örgütsel sinizmin oluşumunda etkili olduklarını göstermektedir. Çalışmaların birçoğunda bu özellikler kontrol ya da değişken olarak incelenmiştir. Yazın araştırmasında demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilemediği çalışmalara da rastlanmaktadır.

**Yaş:** İnsanların düşüncelerinin, duygularının, hayata bakış açılarının farklılık gösterdiği farklı yaş dönemlerinde, bu farklılıkların bireylerin olayları algılayış şeklini, tutumlarını ve beklentilerini etkilediği görülmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel sinizm ile yaş değişkeni arasında ters bir orantı olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ise genç çalışanların özellikle maddi olarak işten beklentilerinin yüksek olmasıdır (Kalağan, 2009).



**Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar örgütsel sinizm konusunda kadınlar ile erkekler arasında bir farklılık olduğunu göstermektedir. Erkek çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklara karşı daha dirençli ve duygularını karıştırmadan davranabiliyor olmaları, sorunlar karşısında daha savunmasız ve duygusal derinlikleri nedeniyle daha hassas olan kadın çalışanlara göre örgütsel sinizmi daha az hissetmelerini sağlamaktadır (Özler, Atalay, Şahin, 2010: 42-57).

**Eğitim Düzeyi:** Eğitim ile gelen farkındalık, eğitim düzeyi daha yüksek olan bireylerin eğitim seviyeleri daha düşük diğer bireylere oranla örgüt içerisindeki sorunları daha fazla irdelemelerine neden olmakta, bu ise eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların örgütsel sinizmi daha çok hissetmelerine sebep olmaktadır. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar ise işyerlerindeki mevcut konularını koruyabilmek adına sorunlara karşı daha tepkisiz kalmakta ve olumsuz durum ve olayları daha kolay unutabilmektedirler (Özler, Atalay, Şahin, 2010: 42-57).

**Medeni Durum:** Evliliğin bireyler üzerine yıkılmış olduğu maddi gücü sağlama ve devam ettirme zorunluluğu, evli olan bireylerin iş yerlerindeki mevcut konularını korumak ve işlerini kaybetmemek için örgüt içi sorunlara karşı daha az tepki vermelerine, olaylar karşısında sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Evliliğin bireylere yüklemiş olduğu özellikle maddi anlamdaki sorumluluklardan muaf olan bekâr çalışanlar ise örgütte meydana gelen sorunlara karşı tepki vermek konusunda daha rahat hareket edebilmektedirler (Polat, Meydan, Tokmak, 2010: 542-547).

**Hizmet Süresi:** Kişilik özelliklerine ve yeteneklerine uygun işleri yapan çalışanlarda, karakter ve yeteneklerini zorlayan işleri icra eden çalışanlara oranla örgütsel sinizm düzeyi daha düşük çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların yıllar içerisinde edindikleri bilgi ve tecrübeler çalışanların örgütsel sinizmi daha az hissetmelerini sağlamaktadır. Tecrübeli çalışanlar, örgütte görevlerini daha kısa zamandır icra eden çalışanlara oranla örgüt içerisindeki sorunlara belli bir noktaya kadar göz yummakta ve olumsuzluklardan daha az etkilenmektedirler (Yerli, 2016).

**Hiyerarşi:** Örgüt içerisinde üst kademelerde görev alan çalışanların örgütsel sinizm düzeyi, alt kademelerde çalışan bireylere oranla daha düşük seviyede çıkmaktadır. Bunun sebebi, daha fazla sorumluluk sahibi olmanın getirdiği daha yüksek maddi ve

manevi kazançlardır (Gövez, 2013). Bunun yanı sıra, üst kademelerde yer alan bireyler sorunlara karşı uzak mesafede kalmayı daha kolay sağlayabilmekte ve bunun sonucunda örgütsel sinizm karşısında daha dirençli olabilmektedirler (Yerli, 2016).

### **2.5.2. Örgütsel Sinizm Oluşturan Örgütsel Faktörler**

Kişisel faktörlerin yanı sıra örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında örgütsel faktörler de etkili olmaktadır. Çalışmanın devamında örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır.

#### **2.5.2.1. Örgütsel Adalet**

Çalışanlar yöneticilerin her çalışana eşit davranması beklentisi içindedir. Yöneticilerin etkileşim ve iletişimde bir adaletsizlik olduğunu hisseden işgörenler yöneticilerine karşı olumsuz duygu ve düşünceler geliştirirler (Yüksel, 2015). Araştırmalar örgütsel adaletin bireylerin tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Örgütte yaşanan adaletsizliklerin artması bireylerin sinizm düzeylerini arttırmakta ve sinik tutum ve davranışlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Örgüt içinde alınan kararların kişiye özel alınması ve taraflı olması, yönetsel faaliyetlerin adaletsizce yerine getirilmesi bireylerin kırılmasına ve sinizm düzeyleri ile orantılı olarak örgütlerine karşı öfke ve kin duygularına sahip olmalarına sebep olmaktadır. Bu durum, örgütsel adaletten güvenini yitirmiş çalışanların, devamsızlık yapmalarına, hakkı olduğunu düşündüğü şeyleri çalarak alma yoluna gitmelerine ve örgüte karşı düşmanlık beslemelerine neden olmaktadır (Boyalı, 2011).

#### **2.5.2.2. Örgütsel Politika**

Örgütsel politika, kişisel çıkarların ön planda olduğu, örgüt tarafından kabul edilmeyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Menfaatçilik, negatif duygular, tedirginlik ve güvensizlik gibi kavramlardan etkilenen örgütsel politika bu noktada örgütsel sinizm ile yakından ilişkilidir. Kişisel menfaat ve dürüstlükten yoksun olma kavramlarına dayandırılan örgütsel sinizm ve örgütsel politika, işgörenler tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. Bu benzerliğin yanı sıra iki kavram arasında bazı noktalar örtüşmemektedir. Örneğin, örgütteki politik davranışı algılayan bir çalışan

bu durumdan rahatsızlık duymayabilir hatta bu ortamda bulunmaktan memnun olabilir. Bu açıdan bakıldığında politik algılar, kişilerin politik davranışlarına ilişkin öznel duygular olarak tanımlanırken, sinizm ise bireylerin buldukları iş örgütlerine ilişkin belirli bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Boyalı, 2011).

### **2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasında karşılıklı ilişkiye dayanan yazılı olmayan ve değişken beklentiler olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar dolgun maaş, kariyer planlaması, iş güvencesi ve kişisel sorunlarının giderilmesi beklentisi içerisindeyken; işveren fazla mesai, çalışanların kendi işleri dışında şirket için başka işleri de yapmaya gönüllü olması, sadakat, çalışanların kurum içi iş transferlerini kabul etmesi ve şirkette en az iki yıl çalışması beklentisi içerisinde. Psikolojik sözleşme bu beklentilerin karşılanmaması ve taraflardan birinin beklentilerinin karşılanmadığını düşünmesiyle ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda işveren ve çalışanlar arasında meydana gelen güvensizlik kısa sürede kolaylıkla tekrar sağlanamamaktadır. Bunun yanı sıra, ihlalin çalışanlarda oluşturduğu duygusal tepkilerin çalışanların sinizm düzeyini arttırması, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki yakın ilişkinin bir göstergesidir (Boyalı, 2011).

## **2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireyler ve örgütler için hayati önem taşıyan örgütsel sinizmin daha iyi anlaşılabilmesi için sonuçlarının bireysel ve örgütsel iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu bölümde örgütsel sinizmin sonuçları bu iki ana başlık altında ele alınacaktır.

### **2.6.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları psikolojik ve fizyolojik, davranışsal sonuçlar olarak ikiye ayırabiliriz.

#### **2.6.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları**

Yapılan çeşitli araştırmalar sinik olarak tanımlanan çalışanların sahip oldukları olumsuz tutum ve davranışların zamanla bireylerde bazı sinirsel ve

duygusal rahatsızlıkların ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermiştir. Duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı ile gelen depresyon, uyku bozukluğu, yaşanan psikolojik sorunlar; stres ile beraber gelen kalp krizi, kalp çarpıntısı ve damar rahatsızlıkları sinik çalışanlarda sıklıkla gözlemlenen sağlık sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bu sağlık sorunları sinizmi yaşayan bireylerin yaşam kalitesini ve süresini etkilemektedir (Gövez, 2013).

### **2.6.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları**

Örgütsel sinizmi yaşayan işgörenlerde meydana gelen psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar zamanla bireylerin davranışlarını etkilemektedir. (Houston ve Vavak, 1991: 9-17). Örgütsel sinizmin kişileri yönlendirdiği davranışları ele alan yazarlar, alkol ve sigara tüketimi ve kilo alma oranının yaşanan sinizm ile doğru orantılı bir grafik sergilediğini ifade etmektedirler (Brandes, 1997: 25).

### **2.6.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Çalışanlar ile örgüt arasındaki bağın zayıflaması ile birlikte ortaya çıkan, iş doyumсуuzluğu ve işten ayrılma niyetindeki artış çalışanların hakkı olduğunu düşündüğü haklarını sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılık ile alma eğilimine girmelerine neden olmaktadır. Bireysel temelde başlayan performans düşüşünün zamanla örgüt performansını da olumsuz yönde etkilemesi, örgütsel sinizmin örgüt açısından sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır (Abraham, 2000: 274).

#### **2.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatminsizliği**

İş memnuniyeti (iş doyumуu), çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları fiziksel ve beyinsel memnuniyetlerinin yanı sıra çalıştıkları örgüte karşı edindikleri olumlu duyguların bir sonucudur (Samadov, 2006). Başka bir tanımlama ile iş doyumуu, çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş amaçları gerçekleştirme konusunda istekli ve bu amaç uğruna daha verimli çalışma gayreti içerisinde olmalarıdır. Çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyumun düşüklüğü ve bununla gelen iş tatminsizliği, çalışan beklentilerinin karşılanma seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir (Çakır, 2001: 107-166). Örgütsel sinizm ile iş doyumуu arasında ters bir orantı vardır, çalışanlarda iş doyumуu düzeyi düşüktüçе örgütsel sinizm düzeyi

artmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ters ilişki, çalışanların heveslerinin kırılmasına, etkinlik ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri ücret miktarı ile aldıkları ücret miktarı arasındaki farkı temel alan *Uçurum Teorisi* örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasındaki ters ilişkiyi açıklayan bir teoridir. Vadedilen ücretlerin çalışanlara ödenmemesi durumunda çalışanlarda oluşacak adaletsizlik algısının örgütsel sinizm düzeylerini artırması kaçınılmazdır.

### **2.6.3.2. Örgütsel Sinizm ve Düşük Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile kenetlenmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılığı oluşturan üç ana unsurdan bahsedilebilir. Birincisi işgörenlerin örgüt amaçlarına inanması ve amaçları benimsemesi, ikincisi bu amaçların gerçekleşmesi için kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmek arzusu, üçüncüsü işgörenin örgütte var olma durumunu koruma isteğidir. Çalışanların kendilerini örgüte bağlı ve onun bir parçası gibi hissetmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, örgütler tarafından zorla sağlanamaz, ancak işgörende işe dâhil olma ve örgütün bir parçası gibi hissetme duygusu oluşunca ortaya çıkar. Bazı araştırmacılara göre, örgütteki üst kademenin tüm farklılıklara rağmen paylaşılan ortak bir örgüt kültürü yaratması çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasını kolaylaştırmaktadır (Boyalı, 2011). Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı oranlarının daha yüksek, işe devamsızlık oranının daha düşük; örgütsel bağlılık oranının düşük olduğu ve örgütsel sinizmi yaşayan sinik çalışanlarda ise bu durumun tam tersi bir durumun olduğunu göstermektedir (Kalağan, 2009). Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu sinik kişilerde bu durumun oluşmasının iki olası nedeni vardır; örgüt tarafından verilmiş olan karar ve emirleri sorgulama eğiliminde olmaları ve siniklerin doğuştan gelen güvensizlik duygusunun kendilerini örgütten izole etmesine sebep olmasıdır (Abraham, 2000: 275).

### **2.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Duygusal Tükenmişlik**

Tükenmişlik, zor çalışma şartlarında çalışan işgörenlerde oluşan ve işte elde edilen verimin düşmesi, halsizlik, bitkinlik, yorgunluk, depresyon, bedensel rahatsızlıklara karşı artan hassasiyet, bağımlılık yapan madde (alkol, sigara vb.) kullanımda artış gibi sonuçlarla ortaya çıkan stres tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Yoğun iş temposu, zaman baskısı, vardiyalı çalışma sistemi, işin zorluğu gibi işsel faktörlerin yanı sıra rol çatışması, örgütte bir birliğin olmaması, diğer çalışan ve yöneticilerle yaşanan sıkıntılar gibi örgütsel unsurlar tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Boyalı, 2011). Yapılan araştırmalar zaman baskısı olan ve bireylerin biyolojik saatlerini bozan polislik, itfaiyecilik, hosteslik gibi meslekleri icra eden çalışanlarda tükenmişlik sendromunun daha sık görüldüğünü göstermektedir (Özgener, Ögüt, Kaplan, 2008: 61). Sivil hava taşımacılığı sektörünün tüm alt kollarında yoğun olarak görülen stresli ve vardiyalı çalışma sistemi bazı meslek gruplarında zamanla çalışanlarda tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında küçük farklılıklar dışında yakın bir benzerlik vardır. Diğer bir ifadeyle, tükenmişlik sendromunda çalışanlarda ortaya çıkan negatif duygu ve tutumlar daha çok kişinin kendisine ve çalışma arkadaşlarına karşı oluşmuş iken; örgütsel sinizmde örgüte ve örgütün üst kademesinde yer alan kişilere karşı oluşmuştur. İki kavram arasındaki benzerlikten yola çıkarak, hayal kırıklığı ve hüsrana gibi olumsuz duyguların her iki kavramın da temelini oluşturduğu söylenebilir (Boyalı, 2011).

### **2.6.4.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma**

Yabancılaşma, kişilerin bulunduğu sosyal, kültürel ve doğal çevresi ile arasındaki uyumun azalması, çevresi ile arasında oluşan kopukluğa bağlı olarak çevresi üzerindeki denetiminin zayıflaması ve sonucunda bireyin giderek yalnızlaşması olarak tanımlanmaktadır (Ağırdan, 2016). Diğer bir tanımlama ile, çalışanların kendi amaçlarına ulaşmada yetersiz olması ve yerine getirdiği işlerin örgütün işleyişi üzerinde bir etkisinin ve kontrolünün olmaması yönündeki inançtır (Abraham, 2000: 276). Örgütsel sinizm düzeyinin artmasına paralel olarak yabancılaşma düzeyi de artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel sinizm ile

yabancılaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Abraham, 2000:282). Örgütsel sinizm sosyolojik bir durum olmasının yanı sıra aynı zamanda yabancılaşma gibi bireysel bir tutumdur. Yabancılaşma ve örgütsel sinizm ortak özelliklere sahip olmakla birlikte, yabancılaşma daha çok kişi ile ilgili iken örgütsel sinizm daha çok örgüt ile ilgilidir (Ağırdan, 2016). Yabancılaşmanın nedenleri olarak; iş tatminsizliği, şikâyetler, kuvvetsizlik hissi, görev bağlılığındaki düşüş ve keyfi davranışlar gibi unsurlar sıralanabilir (Özgener, Ögüt, Kaplan, 2008: 62).

## **2.7. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri**

Küreselleşmenin etkisi ile her geçen gün şiddetini arttıran rekabet, kâr amacı gütsün ya da gütmesin tüm örgütleri daha verimli olmaları gerektiği konusunda zorlamakta ve düşündürmektedir. Günümüz şartlarında teknolojiye, bilgiye ve hammaddeye ulaşmak artık herkesin kolaylıkla elde edebileceği kolaylıklar haline gelmişken, birçok örgütün yarışa eşit başladığı bu konular dışında fark yaratmanın ve üstünlük sağlamanın çalışanlara bağlı olduğunun anlaşılması çok zaman almamış, artık eğitim ile kalifiye hale getirilen çalışanların örgütte uzun süre istihdam edilmesinin örgütlere büyük avantaj sağladığı gerçeği birçok örnek ile örgütlerce daha net görülmeye bağlanmıştır. Rekabetin merkez noktası ve bir bakıma lokomotif gücü olarak kabul edilmeye başlanan işgörenlere sadece verimlilik, kârlılık perspektifinden bakılmasının ve onların birer üretim makinası olarak görülmesinin öncelikle bireylerde daha sonra ise örgütlerde zamanla bir takım sosyal problemlere yol açacağı bir gerçektir. Örgüt içindeki problemlerin çözülerek kalifiye çalışanların uzun süre istihdam edilmesi ve buna bağlı olarak örgüt verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması için örgütsel davranış alanı kapsamında; psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel adalet, örgütsel güven, stres, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma, iş doyumu, kişilik-rol çatışmaları ve tükenmişlik gibi birçok konu üzerinde çalışılmaktadır. Özellikle hayat şartlarının bireyleri daha çok zorladığı büyük şehirlerde yaşanan bu stresin yanında çalışan bireylerin iş hayatlarında yaşadığı sorunlar ile ortaya çıkan örgütsel sinizm modern çağımızın baş edilmesi gereken en önemli örgütsel problemleri arasında yer almaktadır.

Örgütsel sinizm ile neden-sonuç ilişkisi bulunan unsurların daha iyi anlaşılması ve bunları en aza indirecek önlemlerin alınması, örgütsel sinizmin sonuçlarının olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda örgütlere yardımcı olacaktır. Sinizm üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasındaki en büyük etkenlerden biri, örgüt desteğini hissetmeyen çalışanların zamanla örgüte olan bağlılığını yitirmesidir. Bu noktadan yola çıkıldığında, örgütsel sinizmi önlemeye yönelik kullanılacak stratejiler ile çalışanlarının güvenini kazanarak bağlılıklarını arttırmaya yönelik stratejiler arasında yüksek oranda bir benzerlik olduğu söylenebilir. Uygulanacak yeni politikalar ya da var olan politikalar üzerinde yapılacak iyileştirmeler ile çalışanlarda örgütlerin kendilerini desteklediği hissini oluşturulması ve bunun sonunda örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun artırılması ile örgütsel sinizm azaltılarak örgütsel verim ve başarı artırılabilir (Ağırdan, 2016).

Örgütsel sinizmin önlenmesi veya azaltılması için önerilen yollar şunlardır (Abraham, 2000: 285):

- Kendilerini etkileyen kararlar konusunda çalışanların bu kararlara katılımının sağlanması
- Yöneticilerin pozitif ilişki yönelimli davranışlarının desteklenmesi ya da ödüllendirilmesi
- Çalışanların devam etmekte olan değişim çalışmaları konusunda bilgilendirilmesi
- Zamanlama verimliliğinin geliştirilmesi
- Sürpriz değişim faaliyetlerinin minimum seviyede tutulması
- Çalışanlara karşı sevilen ve güvenilen sözcülerin kullanılması
- Yöneticiler tarafından mantıklı ve tutarlı pozitif mesajların kullanılması
- Geçmişten dersler çıkarılması



- Başarılı değişim çalışmalarının örgüt içerisinde duyurulması
- İşgören perspektifinden değişimi görmek amacıyla iki yönlü bir iletişimin kullanılması
- Duygularını ifade edebilmeleri için işgörelere fırsat sunulması
- İşgörelere danışmanlık yapılması
- Örgüt içinde adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin uygulanması
- Rekabetin yönetilmesi
- Empatik bir yaklaşımın benimsenmesi
- Çalışanların bütün başarılı değişikliklerin açıkça ilan edileceğinden emin olmalarının sağlanması
- Direk olarak (doğrudan) değişim sürecinde çalışanlarla ilgilenilmesi
- Değişiklikler önerildiğinde planlama sürecindeki çalışanlarla ilgilenilmesi
- İşçilere işlerini yaratma ve fırsat planlama konusunda karar vermede daha fazla kontrol verilmesi
- Çalışanların değişimler üzerindeki olumlu etkilerinin açıkça gösterilmesi
- Faaliyet kurslarına seçilmiş üst yöneticilerin sorumluluklarının öneminin vurgulanması

Yukarıdaki maddelere bakıldığında örgütsel sinizmin engellemesi ve azaltılması noktasında örgütteki üst düzey yöneticilerin çalışanlara karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışların çok önemli olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Örgütteki sinik kişilerin örgütlerine karşı edindikleri olumsuz duygular ve neticesinde oluşan negatif tutum ve davranışlar örgüt içerisinde edindikleri deneyimlerden kaynaklanıyorsa bunu azaltmak için yönetim kademesindeki çalışanların alt kademedeki çalışanlara karşı ikna ve tatmin edici davranış ve uygulamalar

sergilenmesi konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların olaylara daha ılımlı bakmalarını sağlayacak ve toplumsal duygularını geliştirecek konulara yönlendirilmeleri örgütsel sinizmin önlenmesi ya da azaltılması konusunda fayda sağlayacaktır. Örgütsel sinizmi önlemek için birçok araştırmacının dile getirdiği ve davranış bilimlerinin üzerinde önemle durduğu yukarıda bahsedilen önerileri dikkate almak, örgütlere sadece sinizmin önlenmesi ya da azaltılması konusunda yardımcı olmayacak aynı zamanda örgütteki diğer farklı problemlerin çözüm sürecine de katkı sağlayacaktır (Ağırdan, 2016).



### 3.BÖLÜM

## İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 3.1. İşten Ayrılma Niyeti ve Kavramı

Genel olarak bireyin çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmesi ya da planlaması olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, çeşitli nedenlerle işsizliğin attığı ülkemizde çalışanların sık sık iş değiştirmesinin nedenlerinden biri olarak görülmektedir (Tüzün, 2007: 93-118). Çalışmada daha önce de ifade edildiği gibi işten ayrılma fikri, çalışanların fiili olarak işten ayrılmalarından önce oluşan bir olgu olup, işten ayrılmalarda örgütsel destek ve örgütsel sinizmden daha fazla etkiye sahiptir. Çalışanın isten ayrılma niyetinde olması kesin olarak fiilen işten ayrılacağını göstermez, sadece uygun bir fırsat bulduğunda işinden kolaylıkla ayrılabileceğini ifade eder (Özdevecioğlu, 2004: 97-115).

Örgütlerin hedeflerine ulaşma noktasında ihtiyaç duyduğu etkin, verimli ve yüksek performanslı iş gücünün kaybedilmesi örgütlere önemli bir maliyet oluşturmaktadır. Ayrılan personelin yerine yeni personelin alınması, eğitimi, işe alışması örgütlerde zaman, para ve mal-hizmet üretiminde kayba neden olurken aynı zamanda geride kalan çalışanların artan iş yükü nedeniyle yaşadıkları motivasyon kaybı yine örgütlerin önemli kayıpları olarak değerlendirilmektedir. Bütün bunların yanı sıra, iş arkadaşlarını kaybeden çalışanların yaşadıkları üzüntü ve yeni gelen çalışanla ilişkilerin nasıl olacağına dair duydukları endişe çalışanların iş veriminde düşüşe neden olmakta ve bu durum örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir (Bibby, 2008: 63-86; akt: Güçlü, 2014).

İşten ayrılma, *gönüllü ayrılma* ve *gönülsüz ayrılma* olarak sınıflandırılmaktadır. Sağlık, emeklilik, tayin gibi kişiye özgü faktörler ile; ücret, terfi, farklı bir iş fırsatı, yönetici ve iş arkadaşları ile olan ilişki gibi örgütsel faktörler gönüllü ayrılmanın nedenleri olabilmektedir (Chang ve Chang 2008: 72-161; akt: Güçlü, 2014). Herhangi bir nedenden olayı işveren tarafından çalışanın iş akdine son verilmesi gönülsüz işten ayrılmaya örnek olarak gösterilebilir. Örgütlere beklenmeyen maliyetleri yükleyen ve günümüz örgütlerinin öncelikli olarak baş etmesi gereken önemli sorunlardan biri olan çalışanların işten ayrılma sorununun

dolayısı ile işten ayrılma niyetinin önlenmesi konusunda araştırmacılar, işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte, yetişmiş yönetici ve çalışanların işten ayrılmalarını önlemek amacıyla örgütler için faydalı olacak tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve Kou, 2006: 254; akt: Güçlü, 2014).

### **3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler**

İşten ayrılma fiilinin en net göstergesi olarak kabul edilen ve özellikle kalifiye çalışanlarda oluşması istenilen en son Şey olan işten ayrılma niyetini meydana getiren kişisel, örgüt içi ve dışı pek çok faktör vardır. İşten ayrılma niyetinin nedenlerinin net olarak bilinmesi ve bunu önlemek için alınacak uygun tedbirler hem çalışanlara hem örgütlere bir takım maddi ve manevi yatırımları uzun vadede kazanca dönüştürme fırsatı sağlayacaktır (Yücel ve Demirel, 2013: 164).

#### **3.2.1. Çalışana Bağlı Faktörler**

Kişinin demografik özellerinden ya da işi ile ilgili hissettiği duygulardan kaynaklı işten ayrılma niyetini ifade etmektedir. Algıladıkları örgütsel destek ve işlerini yaparken hissettikleri tatmin duygusu çalışanların, işine dolayısı ile örgütlerine karşı pozitif davranışlar geliştirmesine vesile olmakta bu durum ise çalışanlarda başarılı olma arzusunun oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar morali yüksek çalışanların işlerinde daha mutlu ve başarılı olduklarını göstermektedir. Morallerinin yüksek olmasından kaynaklı işlerinde mutlu ve başarılı olan çalışanlar tatmin duygusuna sahip olduklarından mevcut işlerini bırakma ve yeni alternatif işlere yönelme eğilimi içerisinde olmayacaklardır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 380).

Demografik özellikler açısından bakıldığında kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, meslek ve çalıştığı iş yerindeki hizmet süresi, sahip olduğu vasıflar, ekonomik olarak bakmakla yükümlü olduğu aile üye sayısı ya da meslekler arası farklılıkların varlığından etkilenmesi gibi etkenler bireyleri işten ayrılma niyeti içerisine çekebilmektedir. Buna ilave olarak, örgütten beklenenlerin yerine getirilmemesi, bedensel ve ruhsal sorunlar, yerleşim ve yaşama alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikler bireylerde işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan

diğer unsurlardır (Çağ, 2011). Yapılan araştırmalar genç çalışanların kendilerinden yaşça daha büyük çalışanlara göre daha çok işten ayrılma eğiliminde olduklarını; buna karşın örgütlerinde daha uzun yıllar çalışan işgörenlerin verdikleri zaman ve emeği düşünerek daha az işten ayrılma eğiliminde oldukları göstermektedir. Orta mevkilerde çalışanlarda hem yeni başlayanlara hem de uzun süredir şirkette çalışanlara kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha kolay olduğu görölmüştür. Irk, etnik köken, cinsiyet ya da yaş gibi demografik nedenlerden dolayı çalışanın bulunduğu kurumda kendini azınlıkta hissetmesi aynı zamanda çalışanlarda işten ayrılma niyetinin daha kolay oluşmasına neden olmaktadır. Yine yapılan araştırmalar azınlık olma durumunda duyulan bir rahatsızlık olmadığı sürece, cinsiyet ve evlilik konularının işten ayrılma niyeti üzerine direk etkisinin olmadığı, bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla daha stresli oldukları göstermektedir. Bayan alışanların bebek sahibi olması işten ayrılma niyeti eğiliminde olmalarının en önemli nedenidir (Barak, Nissly, Levin, 2001: 625-661 akt: Etyemez, 2013)

### 3.2.2. Örgüte Bağlı Faktörler

İşgörenin bireysel özelliklerinden ziyade işten ayrılma düşüncesine kapılmasında en çok etkili olan örgütsel faktörler önlenebilir faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörlerin bir kısmı doğrudan örgütten, bir kısmı örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerin ortaya çıkmasında etkili olan durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (şimşek, Akgemci, elik, 2008: 400-401):

- Çalışanın yaşadığı yerin işletmenin fili olarak bulunduğu yere olan uzaklığı
- Çalışanın işyerine ulaşım olanakları
- İşin türü, fiziki ve mental zorluk derecesi
- Örgüt içerindeki çalışanlara uygulanan katı kurallar
- Ücretlendirme sisteminde var olan adaletsizlikler

- Gerekli güvenlik önlemlerinin alınmadığı ve kaza riskinin yüksek olduğu iş koşulları
- İşgörenin çalışanları için yeterli gözetimleri yapmaması
- Örgütün yapısı ve kültüründen kaynaklı yaşanan bilgi ve iletişim eksikliği
- Çalışanın işveren tarafından sunulan iş koşullarından memnun olmaması
- Çalışanların işlerini yaparken fizyolojik, psikolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından fazla zorlanması
- Kötü ve adil olmayan insan kaynakları uygulamaları
- İşveren tarafından çalışanlara sağlanan sosyal hak ve hizmetlerin çalışanlarca yetersiz bulunması
- Mal ve hizmet üretim sürecinin iyi işlememesi sebebiyle çalışanların yaşadığı sıkıntılar

Sıralanan bu nedenler dışında örgüt yapısı ve uygulamalarından etkilenen; moral, ekip arkadaşları, şirketin büyüklüğü, çalışma arkadaşlarının performans düzeyi gibi unsurlar çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmelerinin ve fiili olarak işten ayrılmasının nedenleri olarak değerlendirilmektedir. Bütün bu nedenler birlikte düşünüldüğünde belirli bir örgüt veya meslek grubuna yönelik yapılan araştırmalar, işten ayrılma niyeti konusunda o meslek grubuna ya da örgüte ait gerçekleri daha açık şekilde ortaya koyabilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 400-401).

### **3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütün başarısını etkileyen fakat örgütün kontrol altına alamadığı çevresel şartlar, kurumlar, unsurlar, güçler örgüt için dış çevre anlamına gelmektedir. Örgütü dolayısı ile çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini etkileyecek olan ekonomik değişiklikler, hükümet politikaları, kaynakların kullanımı, milli gelirin durumu, fiyatların seyri gibi çevre faktörlerinin örgütçe düzenli takip edilip doğru analiz

edilmesi önemlidir (Tutar, 2000: 71-82). Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma gibi konjonktürel etkiler, tarım ve sanayi sektörü arasında görülen gidiş gelişler, farklı iş sektörlerinin daha iyi ve çekici fırsatlar sunması, malzemelerin olmaması ya da siparişlerin yetersiz kalması gibi piyasa oynaklıkları, kıdem tazminatının örgüte aşırı maliyet yüklemesi, teknolojik değişimler gibi unsurlar ayrıca dikkate alınması gereken unsurlardır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 400-401). Çalışanların dışarıda daha iyi iş olanakların olduğu kanaatine varması, ayrılma niyetinin oluşmasındaki en önemli faktörlerden biridir (Iverson ve Derry, 1997: 71-78; akt: Başoda, 2012).

### 3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Ürettiği iş ve kattığı değer anlamında örgüte katkısı olmayan düşük performanslı işgörenlerin işlerinden ayrılması, örgütün faydasına bir durum olarak değerlendirilebilecekken; örgüte artı değer katan, yüksek performanslı kalifiye bir çalışanın işten ayrılması örgüt için maddi ve manevi kayıp anlamına gelmektedir. Hazır yetişmiş kalifiye bir çalışanın kaybindan sonra yerine alınacak yeni personelin örgüt için verimli bir çalışan haline getirilmesi için harcanan zaman ve para şirket maliyetlerinin yükselmesine sebep olacaktır. Mal ve hizmet üretiminde yaşanan aksaklıklar işletme veriminin, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin düşmesi ile sonuçlanacaktır. Ayrıca işletmelerdeki hızlı çalışan sirkülasyonu firma imajını olumsuz yönde etkileyerek şirketteki diğer çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmaktadır.

İşten ayrılmanın şirketlere yüklediği maliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sanderson, 2003: 46; akt: Aylan, 2012):

- Yeni çalışan seçimi ve yetiştirme maliyeti
- Yeni işe başlayan çalışanın eğitim maliyetleri
- İşe yeni başlayan çalışanın tam kapasite çalışmasının ve işi öğrenme sürecinde ödenen ücretin maliyeti

- Yeni işe başlayan çalışanın işi öğrenme aşamasında neden olabileceği hasar ve kazaların işletmeye yüklediği ilave maliyetler
- İşe yeni bağlayan personelin tam kapasite çalışmaması nedeniyle diğer personele yüklediği ilave iş yükünden kaynaklı ödenen fazla mesai ücret maliyetleri
- Kalifiye çalışanın işten ayrılması ile işe yeni başlayan personelin alımı arasında geçen sürede oluşan mal ya da hizmet üretim kaybından kaynaklanan maliyetler
- İşe yeni bağlayan personelin kendi departmanındaki işleri aksatan olumsuz davranışlarının neden olduğu ilave maliyetler

İşten ayrılma niyetinin oluşması sonrasında meydana gelen işten ayrılma eylemi bireylerin vermiş oldukları bireysel kararlardan biridir. Artık bireylerin örgütün başarısında kilit rol oynadığını düşünen günümüz işletmelerinde çalışanların vermiş oldukları bu önemli kişisel tercihin nedenlerinin araştırılması, işten çıkış anında çalışanlar ile yapılacak olan mülakatlar ile işten ayrılmayı doğuran nedenlerin ortaya konması, örgütler açısından başarıya giden basamaklardan biri olacaktır. Çalışanların kararı değiştirilemeyecek olsa bile, işten ayrılmalarının nedenleri araştırılırken yapılacak olan mülakatlar, en azından örgütten kaynakların nedenlerin belirlenmesi ve kalan çalışanlar için etkili önemler alınması konusunda faydalı olacaktır.

### **3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi**

İşten ayrılma niyetinin görülmez bir tutum olması sebebiyle önlenmesi oldukça güçtür (Başoda, 2012). İşten ayrılma eğilimine yeteri kadar önem verilip müdahale edilmez ise zamanla işten ayrılma fiiline dönüşmektedir ve bu noktadan sonra çalışanı bu kararından vazgeçirmek çoğunlukla mümkün olmamaktadır (Aylan, 2012). Yapılan araştırmalar bu niyette olan çalışanların yüksek oranda işlerinden ayrıldıklarını göstermektedir. Örgütlerin kendilerine artı değer katan yüksek performanslı çalışanlarını kaybetmemek ve devir hızı yüksek personel değişim hızına sahip olmamak adına çalışanlarda oluşabilecek işten ayrılma niyetine



etki eden faktörleri iyi gözlemlemesi ve en kısa sürede bu durumu düzeltici önlemler alması gerekmektedir (Yıldırım, 2016). Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasını önleyen en önemli unsurlardan biri iş tatminidir. Yaptığı işten tatminlik hissi duyan çalışanların işten ayrılma eğiliminde olmaları düşük bir olasılıktır (Appollis, 2010; akt: Başoda, 2012). İşverenler çalışanlarda iş tatmini sağlamak için kişiye uygun iş tayini, işi eğlenceli hale getirecek yenilikler ve adil ücret uygulaması gibi önlemler almalıdır. İşte ayrılma niyetinin oluşumunu önleyen diğer önemli bir unsur ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında kilit rol oynayan önemli unsur örgütsel destektir. Örgütsel desteği hisseden çalışanların bağlılıklarında artış olduğu birçok araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığı yaratmak için çalışanlarda iş tatmini ve örgütlerince desteklendiği düşüncesinin oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel destek düzeyi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttırılan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri düşük olacak bu durum ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracaktır. İşinden tatmin olan ve işverence desteklendiğini hisseden çalışan işine, mesleğine ve örgütüne karşı kendini daha fazla sorumlu hissedecek ve örgütüne bağlılığı artacaktır (Başoda, 2012).

Önceden müdahale edilmesi güç olsa da işletmeler gerçek anlamda işten ayrılmanın en önemli ön göstergelerinden olan işten ayrılma niyetini önleyici bir takım tedbirler alabilirler (Yıldırım, 2016). İşten ayrılma niyetini önlemek için genel olarak yöneticiler tarafından yapması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sanderson, 2003: 92; akt: Aylan, 2012):

- Yetenekleri açıkça ortaya koyacak ve doğru kişinin işe alınmasını sağlayacak iş alım süreçleri geliştirmelidirler.
- Çalışanların başarılı olabilmeleri için çalışanlara birbirlerine güvenebildikleri bir iş ortamını sağlamalıdır.
- Çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatını vermelidir.
- Çalışanların beceri, ilgi ve yeteneklerini iş ile uyumlu hale getirmelidir.
- Maaşın ötesinde bireysel motivasyonu arttırarak grup ve takımları motive etmelidir.

- Örgüt için ödüllendirmenin kişisel ve kişiye göre adil olması sağlanmalıdır. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözmeye çalışan personele yardım etmeli ve çözüm sürecine katkıda bulunmasına izin vermelidir. Örgüt içi problem çözüm süreçlerinde çalışanlara da katılım hakkı tanınması bireylerde aitlik hissinin oluşmasını sağlamaktadır.
- Örgüt tarafından vaadedilenleri yerine getirmeli ve örgüt içerisinde ortak değerlerin oluşması için çaba göstermelidir.



## 4. BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ticari amaç gütsün ya da gütmesin tüm günümüz örgütlerinde örgüt içi süreçlerin iyileştirilebilmesi amacıyla çalışanların geri bildirimleri önemsenirken, akademik anlamda da örgütlerde insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması amacıyla birçok çalışma yapılmaktadır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda yurt dışında pek çok araştırmaya konu olan ve eski bir araştırma geçmişi olan sinizmin son yıllarda Türkiye’de de önem kazanmaya başlamasına rağmen sinizm ve sinizm ile ilişkili olan kavramlar üzerindeki çalışmaların henüz yeterli sayı ve düzeye ulaşmadığı gözlemlenmiştir. Kalifiye, eğitilmiş, tecrübeli, alanında uzman, özveri ile çalışıp örgütlerine artı değer katan sadık çalışan ihtiyacının her geçen gün kendini daha çok hissettirdiği ve Türkiye’deki önemli hizmet kollarından biri olan sivil hava taşımacılığı sektöründe alanında az sayıda araştırmaya konu olan *algılanan örgütsel destek*, *örgütsel sinizm* ve *işten ayrılma niyetini* kavramları ile ilgili olarak ihtiyaç duyulan farkındalığın yaratılması, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin azaltılarak çalışan sirkülasyonunun azaltılması için yapılması gerekenlerin farklı perspektiften değerlendirilerek yeniden söylenebilmesi ve yeni bir paradigma yaratılması adına çalışmanın literatüre kayda değer bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

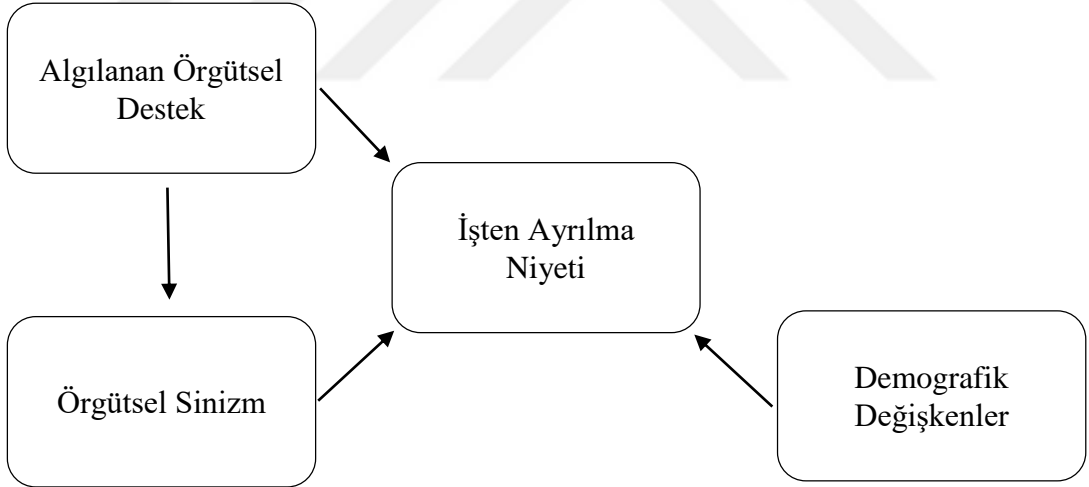
Bu tez çalışmasının amacı; Atatürk Havalimanı temsil-gözetim ve yönetim şirketlerinde zayıf örgütsel destek algısının çalışanların örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetlerinde bir artışa neden olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin ne oranda ve nasıl etkili olduğunun açıklanması hedeflenmiştir. Temsil gözetim ve yönetim (TGY) şirket üst düzey yöneticilerinin çalışan davranışlarının örgüte olan etkilerini doğru anlaması ve analiz etmesi, çalışan verimliliğinin artırılarak tecrübeli ve kalifiye çalışanların örgütlerde uzun süre istihdam edilmesinin sağlanması noktasında alınabilecek önlemler konusunda şirketlere faydalı olacak yeni çıktılar üretilmesi hedeflenmektedir.

## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın alan araştırmasında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket çalışması, sivil hava taşımacılığı sektöründe Atatürk Havalimanı'nda TGY hizmeti veren C tipi ruhsata sahip on adet şirket çalışanlarına, şirket yönetiminin izni alınarak ve çalışanların kişisel bilgi gizliliği sağlanarak gönüllük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. İnternet tabanlı erişim yolu ile doldurulan 155 anketin 1 tanesi güvenilir doldurulmadığından geçersiz sayılmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilerin güvenilirlik analizleri yapılarak SPSS yardımıyla analiz edilmiştir.

### 4.2.1. Araştırmada Yer Alan Değişken ve Hipotezler

Araştırmada çalışanların örgütsel destek (ÖD) algıları ile örgütsel sinizm (ÖS) düzeyleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin çalışanların işten ayrılma niyeti (İAN) üzerine etkisi incelenmiş, ayrıca çalışanların sahip oldukları demografik farklılıkların İAN üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak çalışma modeli aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Çalışmadaki değişkenler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

**Bağımsız Değişken:** Algılanan Örgütsel Destek

**Aracı Değişken:** Örgütsel Sinizm

**Bağımlı Değişken:** İşten Ayrılma Niyeti

Anket soruları ile birlikte çalışanlara yöneltilen ve çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular neticesinde elde edilen demografik unsurlar her bir değişkeni etkileyebilecek *bağımsız değişkenler* olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili olarak önemli özel ve kamu hizmet sektörü iş kolları (Öğretmen, akademisyen, sağlık personeli, kamu çalışanı, banka çalışanı, havayolu personeli, otel çalışanı,) üzerinde yapılan araştırmalarda yer alan hipotezler incelenerek, bu çalışmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H 1:** Örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkiler.

**H 2:** Örgütsel destek algısı örgütsel sinizmi anlamlı düzeyde etkiler.

**H 3:** Örgütsel sinizmin, işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

**H 4:** Örgütsel sinizm değişkeni algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık özelliğine sahiptir.

**H 5:** Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetine anlamlı düzeyde etkisi vardır.

#### **4.2.2. Araştırmada Kullanılan Örneklem Seçimi, Kullanılan Anketler ve Verilerin Toplanması**

Araştırma sivil hava taşımacılığı sektörüne yönelik bir çalışma olup, araştırmanın evrenini 2017 yılı için İstanbul Uluslararası Atatürk Havalimanı'nda faaliyet gösteren, yabancı havayolu şirketlerine temsil, gözetim ve yönetim hizmeti veren T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından C tipi ruhsat ile onaylanmış toplam on adet firmada görev alan çalışanlar oluşturmaktadır. Firmalarda çalışan yaklaşık 200'e yakın personel (üst düzey yöneticiler hariç) araştırma kapsamına alınmış ve araştırmada analize konu olan veriler anket yönetimi ile elde edilmiştir. Dört bölümden oluşan anketin iki, üç ve dördüncü bölümlerinde sorular 5'li Likert Tipi Derecelendirme Ölçeği 'ne göre hazırlanmış olup derecelendirmeler; (1) *Kesinlikle Katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Kararsızım*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle Katılıyorum* şeklinde sıralanmıştır.

**Demografik Değişkenler:** Anketin birinci bölümünde yer alan ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla toplam sekiz soru (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, kurumdaki görev, mesleki deneyim, kurumdaki toplam çalışma süresi) belirlenmiştir.

**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:** Eisenberger ve diğerleri (1986:500-507) tarafından geliştirilen ve Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0.91 olarak belirlenen 36 maddelik ölçeğin, 4 adet olumlu (m1,4,6,8) ve 4 adet olumsuz (m2,3,5,7) olmak üzere toplam 8 madde ve tek boyuttan oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 4 olumsuz madde ( m2,3,5,7) ters kodlu (\*) sorulardır. Ölçekteki olumsuz ifadeler ters kodlanarak elde edilen toplam puan işgörenin çalıştığı kurumdan destek algısının yüksekliğini ifade etmektedir.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** 14 maddelik ilk hali ile 1997 senesinde Brandes tarafından geliştirilen ölçek daha sonra Brandes, Dhanwadkar ve Dean tarafından (1999) tekrar ele alınıp davranışsal boyuta ait bir madde elenerek 13 maddelik bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Ankete katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek için bu ölçekten faydalanılmıştır. Ölçekte dağılımı aşağıdaki şekilde belirtilen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara ait sorular yer almaktadır. Ölçekte yer alan madde puanlarının boyuttaki madde sayısına bölünmesi ile boyut puanları elde edilmektedir. Yüksek puan işgörenin sinizm davranışının yüksek olduğunu ifade etmektedir.

*Bilişsel alt boyut:* 1, 2, 3, 4 ve 5. sorular

*Duyuşsal alt boyut:* 6, 7, 8 ve 9. sorular

*Davranışsal alt boyut:* 10, 11, 12 ve 13. sorular

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Literatür incelendiğinde çalışmalarda işten ayrılma niyeti ölçeği olarak kullanılan ölçeklerin üç ya da beş ifadeyi kapsayan ölçekler olduğu görülmüştür. Bu çalışmada Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ve Tanrıöver (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 5'li Likert ölçeğine göre sınıflandırılmış toplam üç madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Ölçekten elde edilen yüksek puan işten ayrılma niyetinin yüksekliğini ifade etmektedir.

#### 4.2.3. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Bu çalışmada ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22.0 programı ile madde analizleri (madde toplam korelasyonu ve Cronbach's Alpha) SPSS 15.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellerinde, model uyumunun değerlendirilmesinde Ki-kare ( $X^2$ ) istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ( $X^2/sd$ ), tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı (t değeri), *kalıntılara dayanan* (SRMR, GFI), *bağımsız modele dayanan* (NFI, NNFI, CFI) ve *yaklaşık hataların ortalama karekökü* (RMSEA) olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:265). Doğrulayıcı faktör analizi aşamalarında aşağıdaki kurallara uyulmuştur (Bayram, 2010: 72):

- Göstergelerin tümünün ilgili faktörde yüksek faktör yüklerine sahip olmasına dikkat edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 277).
- $X^2$  anlamlılık değerinin (p) >0,05 olmasına dikkat edilmiştir.  $X^2$  değerinin 0'a yakın bir değer vermesi veya p değerinin anlamlı olmaması (>0,05) gözlenen model ile beklenen model arasında farklılık olmadığı, gözlenen modelin tahmin edilen modele uygun olduğu anlamını taşımaktadır (Bayram, 2010: 95).  $X^2$ , tek başına değerlendirilen bir istatistik değildir.  $X^2$  değerinin çok büyük ve istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu durumlarda,  $X^2$ 'nin serbestlik derecesine oranı ( $X^2/sd$ ) olarak ifade edilen değer, modelin uyumu açısından bir değerlendirme sağladığı ifade edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 267).

- Modeldeki yollar için tahmin edilen bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığını gösteren t değerlerinin, ait oldukları modelin serbestlik derecesinde 0,05 ve 0,01 düzeyinde anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde anlamlı olmayan t değerlerinin analiz dışı bırakılması gerekmektedir (Bayram, 2010: 69).
- Gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacı modele ilişkin modifikasyonlar yapılabilir. Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülme, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak  $X^2$  (ki-kare) miktarını gösteren, gözlenen veya gizil değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsar. Bu iyileştirmenin yapılabilmesi için “ilişki kurulacak hata terimlerinin bağlı olduğu gözlemlenen değişkenler (soru maddeleri) aynı boyutu ölçümleyebileceği, birbiri yerine kullanılabilmesi, aynı anlama gelmiş olabileceği ya da bu soruların farklı çalışmalarda birbirleri yerine kullanılmış olduğu” gibi kuramsal gerekçelere uyularak gerçekleştirilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 273) (Meydan ve Şeşen, 2011: 38).

Güvenirlilik çalışması kapsamında uygulanan madde analizi yöntemlerinden madde-toplam korelasyonu ve Cronbach's Alpha, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği söylenebilir. Cronbach's Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması beklenir. Her iki maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir (Büyüköztürk, 2011: 171-172).



### 4.3. Anket Uygulaması ve Değerlendirilmesi

#### 4.3.1. Anket Formlarının Sonuçları

##### 4.3.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak madde faktör ilişkisi (8 madde tek boyut) kurularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.1.** Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 8 madde Tek boyut	Kabul Edilebilir	İyi / Çok İyi
X <sup>2</sup> /sd	2,41	0 < X <sup>2</sup> /sd < 5	0 < X <sup>2</sup> /sd < 3
RMSEA	0,09	0,00 ≤ RMSEA ≤ 0,10	0,00 ≤ RMSEA ≤ 0,05
SRMR	0,04	0,00 ≤ SRMR ≤ 0,08	0,00 ≤ SRMR ≤ 0,05
GFI	0,92	0,90 ≤ GFI ≤ 1,0	0,95 ≤ GFI ≤ 1,0
NFI	0,93	0,85 ≤ NFI ≤ 1,0	0,95 ≤ NFI ≤ 1,0
NNFI	0,94	0,90 ≤ NNFI ≤ 1,0	0,95 ≤ NNFI ≤ 1,0
CFI	0,96	0,90 ≤ CFI ≤ 1,0	0,95 ≤ CFI ≤ 1,0

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.1.).

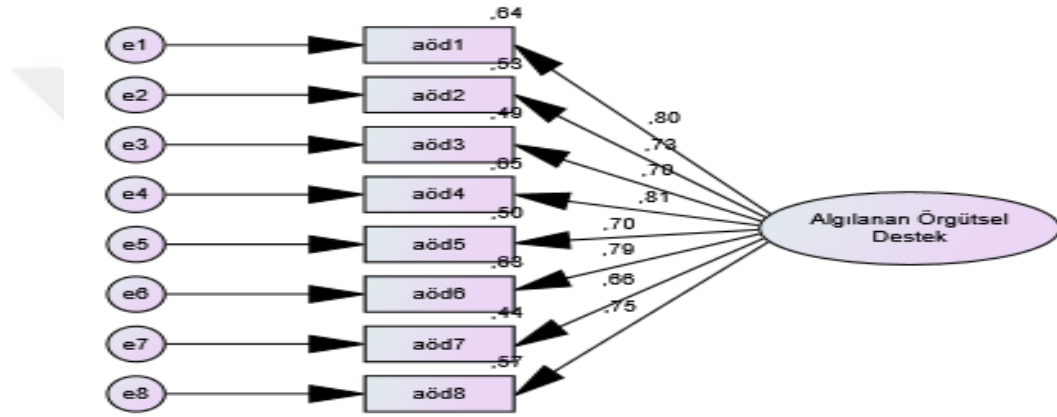
**Tablo 4.2.** Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Maddeler	$\beta$	SH	t	R <sup>2</sup>	r	$\alpha$
M1	0,81			0,64	0,74	0,91
M2	0,70	0,10	9,60**	0,53	0,70	
M3	0,73	0,10	9,19**	0,49	0,68	
M4	0,80	0,09	10,98**	0,65	0,75	
M5	0,70	0,10	9,25**	0,50	0,68	
M6	0,79	0,10	10,75**	0,63	0,74	
M7	0,67	0,09	8,62**	0,44	0,64	
M8	0,75	0,09	10,03**	0,57	0,70	

\*\*p < 0,01 r: Madde toplam korelasyonu  $\alpha$ : Cronbach's Alpha

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddelerin faktör yüklerinin yüksek,

hata varyanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri 0,67 ile 0,81 aralığında değişmektedir. Maddelerin ait oldukları faktörlerdeki açıkladıkları varyans oranı ( $R^2$ ) 0,44 ile 0,65 aralığında değişmektedir (Tablo 4.2, Şekil 4.2). Elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek ölçeğinin 8 madde ve tek boyutlu yapısının uygun olduğu kabul edilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,64 ile 0,75 aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.2).



Şekil 4.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

#### 4.3.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Örgütsel Sinizm ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak madde faktör ilişkisi (13 madde 3 boyut) kurularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 13 madde 3 boyut	Son DFA 13 madde 3 boyut	Kabul Edilebilir	İyi / Çok İyi
$X^2/sd$	2,70	1,96	$0 < X^2/sd < 5$	$0 < X^2/sd < 3$
RMSEA	0,11	0,07	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,06	0,04	$0,00 \leq SRMR \leq 0,08$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$
GFI	0,86	0,90	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$
NFI	0,91	0,94	$0,85 \leq NFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$
NNFI	0,93	0,96	$0,90 \leq NNFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$
CFI	0,94	0,97	$0,90 \leq CFI \leq 1,0$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$

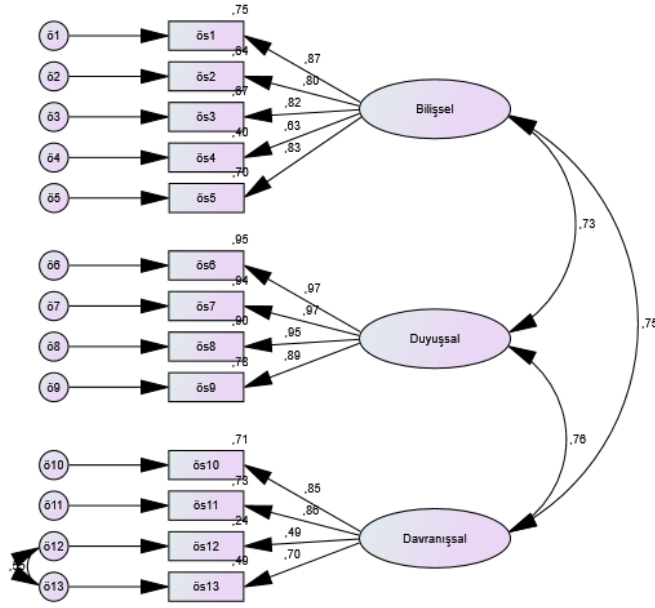
Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum indekslerinin kısmen kabul edilebilir düzeylerde olduğu; modifikasyon önerisine uygun olarak yapılan kovaryans bağlantısı (m12-m13) sonucunda tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyelere ulaştığı tespit edilmiştir (Tablo 4.3).

**Tablo 4.4.** Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Boyut ve Maddeler	$\beta$	SH	t	$R^2$	r	$\alpha$
<b>Bilişsel</b>						0,89
M1	0,87			0,75	0,77	
M2	0,80	0,06	12,17**	0,63	0,70	
M3	0,82	0,07	12,71**	0,40	0,70	
M4	0,63	0,07	8,64**	0,69	0,56	
M5	0,83	0,06	13,09**	0,94	0,71	
<b>Duyuşsal</b>						0,97
M6	0,97			0,94	0,85	
M7	0,96	0,03	33,78**	0,93	0,83	
M8	0,94	0,03	29,45**	0,90	0,82	
M9	0,88	0,04	21,06**	0,78	0,81	
<b>Davranışsal</b>						0,85
M10	0,84			0,71	0,73	
M11	0,85	0,08	12,08**	0,73	0,77	
M12	0,49	0,09	6,05**	0,24	0,40	
M13	0,70	0,09	9,37**	0,49	0,61	

\*\*p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu;  $\alpha$ : Cronbach's Alpha

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddelerin faktör yüklerinin yüksek, hata varyanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri 0,49 ile 0,97 aralığında değişmektedir. Maddelerin ait oldukları faktörlerdeki açıkladıkları varyans oranı ( $R^2$ ) 0,24 ile 0,94 aralığında değişmektedir. Boyutlar arası korelasyon 0,73 – 0,76 ve 0,75 olarak tespit edilmiştir (Tablo 4.4, Şekil 4.3). Elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Sinizm ölçeğinin 13 madde ve 3 boyut yapısının uygun olduğu kabul edilmiştir. Güvenirlilik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,94; alt boyutların alpha katsayıları sırasıyla 0,89 – 0,97 – 0,85 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,40 ile 0,85 aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.4).



Şekil 4.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

#### 4.3.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak madde faktör ilişkisi (3 madde tek boyut) kurularak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 3 madde Tek boyut	Kabul Edilebilir	İyi / Çok İyi
$X^2/sd$	0,00	$0 < X^2/sd < 5$	$0 < X^2/sd < 3$
RMSEA	-	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,00	$0,00 \leq SRMR \leq 0,08$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$
GFI	1,00	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$
NFI	1,00	$0,85 \leq NFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$
NNFI	-	$0,90 \leq NNFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$
CFI	1,00	$0,90 \leq CFI \leq 1,0$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$

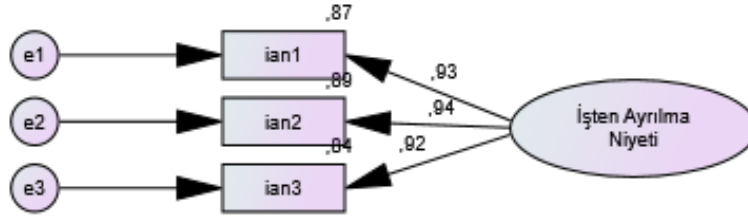
Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde hesaplanabilen model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.5).

**Tablo 4.6.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Maddeler	$\beta$	SH	t	$R^2$	r	$\alpha$
M1	0,83			0,86	0,90	0,95
M2	0,94	0,04	21,84**	0,89	0,91	
M3	0,92	0,05	20,21**	0,84	0,89	

\*\*p<0,01      r: Madde toplam korelasyonu       $\alpha$ : Cronbach's Alpha

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddelerin faktör yüklerinin yüksek, hata varyanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri 0,83 ile 0,94 aralığında değişmektedir. Maddelerin ait oldukları faktörlerdeki açıkladıkları varyans oranı ( $R^2$ ) 0,84 ile 0,89 aralığında değişmektedir (Tablo 4.6, Şekil 4.4). Elde edilen sonuçlara göre İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin 3 madde ve tek boyutlu yapısının uygun olduğu kabul edilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,89 ile 0,91 aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.6).



**Şekil 4.4.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

#### 4.3.2. Anket Formalarının Değerlendirilmesi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 ve AMOS 22.0 programları kullanılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, kurumdaki pozisyonu, mesleki deneyim ve kurumdaki toplam çalışma süresi bilgileri frekans ve yüzde analizi olarak sunulmuştur. Ölçek ve alt boyut puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği

şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 40). Normallik sınavında ölçek ve alt boyut puanları normal dağılım gösterdiğinden (Tablo 4.7) puanların cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testi; yaş, öğrenim düzeyi, kurumdaki pozisyonu, mesleki deneyimi ve kurumdaki toplam çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişki analizinde Pearson korelasyonundan yararlanılmıştır. Örgütsel sinizmin algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünün ve demografik değişkenlerin düzenleyici rollerinin analizinde yapısal eşitlik modeli kapsamında aracı değişkenli yol analizinden yararlanılmıştır. Demografik değişkenler modele dâhil edilirken yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki deneyim, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki toplam çalışma süresi sıralı değişken olarak; cinsiyet (kadın=0, erkek=1) ve medeni durum (bekar=0, evli=1) değişkenleri kukla değişken olarak modele dahil edilmiştir. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p<0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

#### 4.3.3. Araştırma Modeli ve Bulgularının Değerlendirilmesi

**Tablo 4.7.** Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	Madde Sayısı	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık
<b>ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI</b>	<b>8</b>	<b>3,34</b>	<b>0,91</b>	<b>-0,32</b>
<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM</b>	<b>13</b>	<b>2,65</b>	<b>0,93</b>	<b>0,31</b>
Bilişsel	5	2,81	0,97	0,10
Duyuşsal	4	2,30	1,23	0,66
Davranışsal	4	2,79	1,03	0,39
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	<b>3</b>	<b>2,71</b>	<b>1,24</b>	<b>0,31</b>

Örgütsel Destek Algısı ölçeği puan ortalaması  $3,34\pm 0,91$  (2,60-3,40: orta düzeyde) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel destek algısının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sinizm ölçeği puan ortalaması  $2,65\pm 0,93$  (2,60-3,40: orta düzeyde) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların genel olarak örgütsel sinizm algısının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bilişsel ( $2,81\pm 0,97$ ) ve Davranışsal ( $2,79\pm 1,03$ ) alt boyut puanlarının da benzer şekilde orta düzeyde olduğu ancak duyuşsal ( $2,30\pm 1,23$ ) alt boyut puanlarının düşük düzeyde (1,80-2,60) olduğu tespit edilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti ölçeği puan ortalaması  $2,71 \pm 1,24$  (2,60-3,40: orta düzeyde) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyetinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın tüm modellerinde bağımlı değişken işten ayrılma niyeti, birinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek algısı, aracı değişkeni örgütsel sinizm; ikinci modelde demografik değişkenler bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

#### 4.3.3.1. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular

**H1:** Örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkiler.

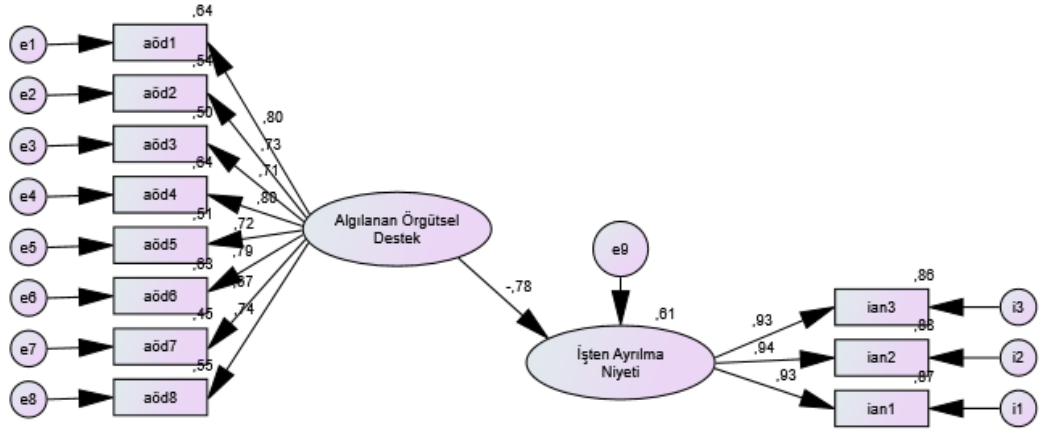
**Tablo 4.8.** Örgütsel Destek Algısı ile Bağımlı Değişken Arasındaki Yol Analizi Sonuçları

			B (SH)	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	
<i>H1</i>	Örgütsel Destek Algısı	c1 →	İşten Ayrılma Niyeti	-1,03 (0,10)	-0,78	-9,89**	0,61
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>		<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
1,93	0,08	0,04		0,90	0,94	0,96	0,97

\* p<0,05      \*\* p<0,01

Araştırmanın birinci modelinde bağımsız değişken olan örgütsel destek algısının, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerindeki standardize edilmiş regresyon katsayısının ( $\beta=-0,78$ ) negatif yönlü ve anlamlı olduğu ( $t=-9,89$ ;  $p<0,01$ ); işten ayrılma niyetindeki değişimin %61'inin ( $R^2=0,61$ ) örgütsel destek algısı ile açıklandığı tespit edilmiştir (Tablo 4.8, Şekil 4.5).

**H1 Kabul:** Örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetini ("c1" yolu) anlamlı düzeyde etkiler.



**Şekil 4.5.** Örgütsel Destek Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yol Analizi Diyagramı

Bağımsız değişken örgütsel destek algısı ile bağımlı değişken arasındaki ilişki sağlanmış bulunmaktadır.

**H2:** Örgütsel destek algısı örgütsel sinizmi anlamlı düzeyde etkiler.

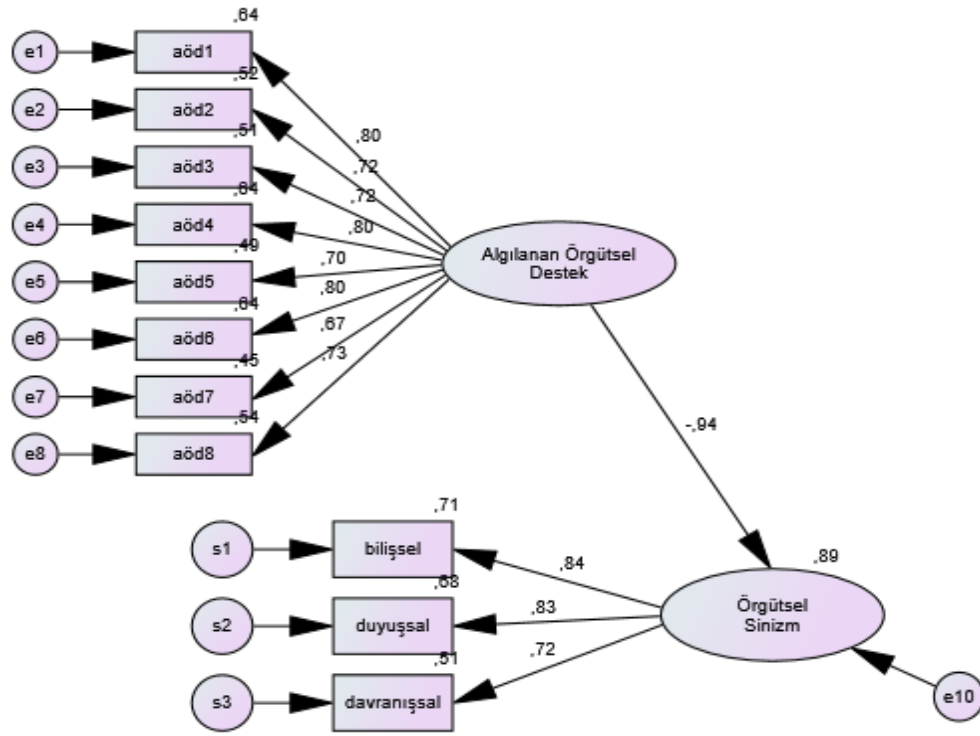
**Tablo 4.9.** Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Yol Analizi Sonuçları

				B (SH)	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
<i>H3</i>	Örgütsel Destek Algısı	a1 →	Örgütsel Sinizm	-0,75 (0,08)	-0,94	-9,07**	0,89
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>		<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
1,98	0,08		0,04	0,91	0,92	0,95	0,96
			* p<0,05	** p<0,01			

Araştırmanın birinci modelinde bağımsız değişken olan örgütsel destek algısının, aracı değişken örgütsel sinizm üzerindeki standardize edilmiş regresyon katsayısının ( $\beta=-0,94$ ) negatif yönlü ve anlamlı olduğu ( $t=-9,07$ ;  $p<0,01$ ); örgütsel sinizmdeki değişimin %89'unun ( $R^2=0,89$ ) örgütsel destek algısı ile açıklandığı tespit edilmiştir (Tablo 4.9, Şekil 4.6).

**H2 Kabul:** Örgütsel destek algısı örgütsel sinizmi (“a1” yolu) anlamlı düzeyde etkiler.





**Şekil 4.6.** Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Yol Analizi Diyagramı

Bağımsız değişken olan örgütsel destek algısı ile aracı değişken örgütsel sinizm arasındaki ilişki sağlanmış bulunmaktadır.

**H3:** Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

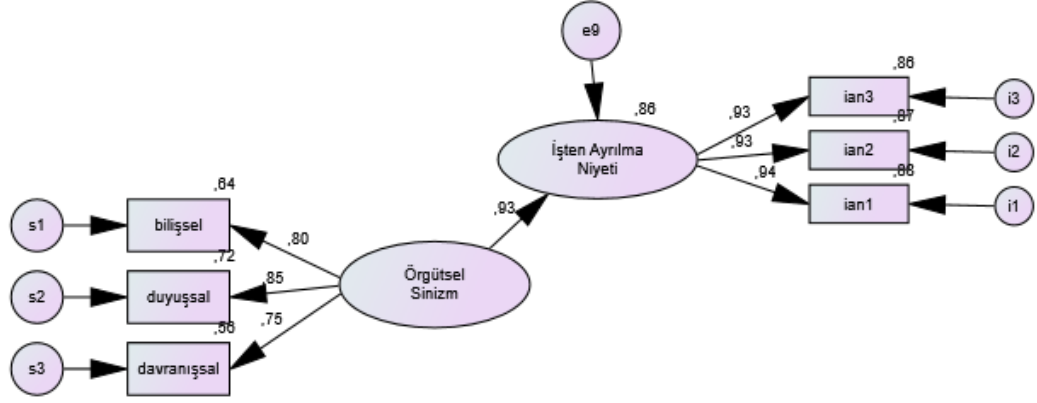
**Tablo 4.10.** Örgütsel Sinizm ile Bağımlı Değişken Arasındaki Yol Analizi Sonuçları

				B (SH)	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
<i>H3</i>	Örgütsel Sinizm	c2 →	İşten Ayrılma Niyeti	1,49 (0,14)	0,93	10,87**	0,86
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>		<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
2,02	0,08		0,02	0,97	0,98	0,98	0,99

\* p<0,05      \*\* p<0,01

Araştırmanın ikinci modelinde bağımsız değişken olan örgütsel sinizmin, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerindeki standardize edilmiş regresyon katsayısının ( $\beta=0,93$ ) pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ( $t=10,87$ ;  $p<0,01$ ); işten ayrılma niyetindeki değişimin %86'sının ( $R^2=0,86$ ) örgütsel sinizm ile açıklandığı tespit edilmiştir (Tablo 4.10, Şekil 4.7).

**H3 Kabul:** Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti ile (“c2” yolu) anlamlı bir ilişkisi vardır.



**Şekil 4.7.** Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yol Analizi Diyagramı

Aracı değişken örgütsel sinizm ile bağımlı değişken arasındaki ilişki sağlanmış bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki birinci modelde aracı değişken örgütsel sinizm dahil edilerek oluşturulan ve araştırmanın birinci modeline cevap arayan C koşulu ve için kurulan Model 1C sonuçları incelendiğinde hipotezlere ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 4.11, Şekil 4.8):

**H4:** Örgütsel sinizm değişkeni, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık özelliğine sahiptir.

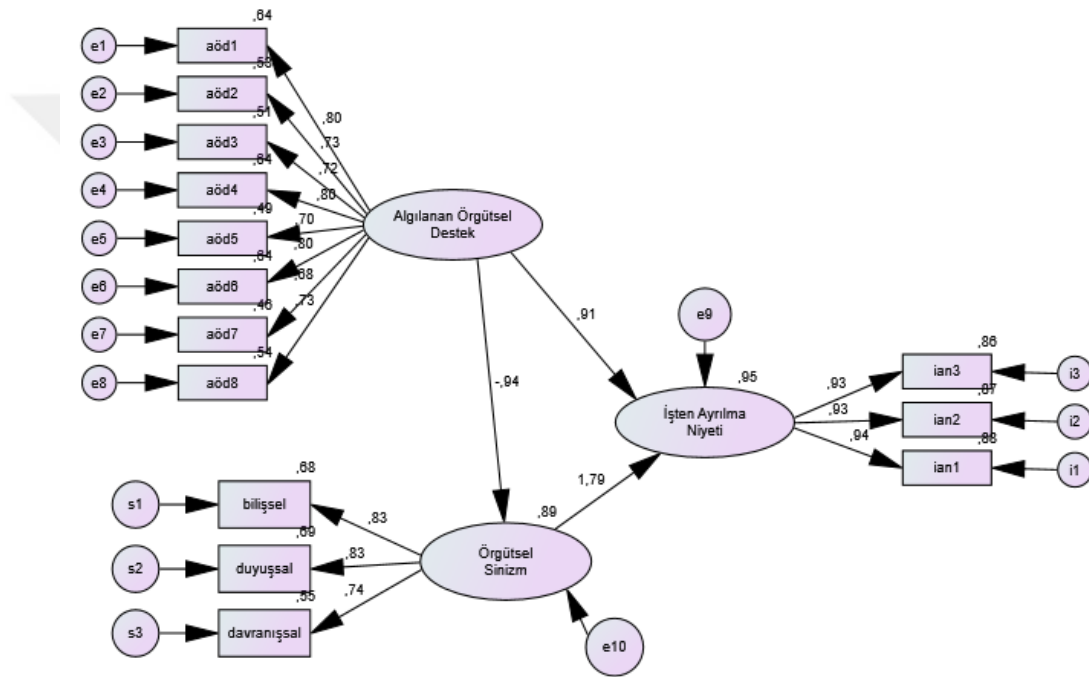
**Tablo 4.11.** Araştırmanın Birinci Modeline Ait Sonuçlar

		Yol		B (SE)	$\beta$	t	Dolaylı Etki
<i>H2</i>	Algılanan Örgütsel Destek	a1 →	Örgütsel Sinizm	-0,77 (0,08)	-0,94	- 9,55**	DE=-2,43; S=-2,96; p=0,003; DER <sup>2</sup> =0,76
<i>H3</i>	Örgütsel Sinizm	b1 →	İşten Ayrılma Niyeti	2,91 (0,93)	1,78	3,11**	
<i>H4</i>	Algılanan Örgütsel Destek	c1' →	İşten Ayrılma Niyeti	<b>1,21</b> <b>(0,73)</b>	<b>0,91</b>	<b>1,65</b>	
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>		<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
1,84	0,07		0,04	0,89	0,92	0,96	0,96

DE=Dolaylı etki S=Sobel test skoru DER<sup>2</sup>=Dolaylı etkinin varyansı

Tablo 4.11'deki Sobel Test skoru incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (DE=-2,43; Sobel Test Skoru=-2,96; Sobel test skoruna ait  $p < 0,05$ ). Örgütsel sinizm değişkeni, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık etkisiyle var olan ilişkiyi ortadan kaldırmaktadır (Bayram, 2010:6).

**H4 Kabul:** Örgütsel sinizm değişkeni, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık özelliğine sahiptir.



Şekil 4.8. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Yol Analizi Diyagram

#### 4.3.3.2. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci modelinde demografik değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine yer verilmiştir.

**H5:** Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetine anlamlı düzeyde etkisi vardır.

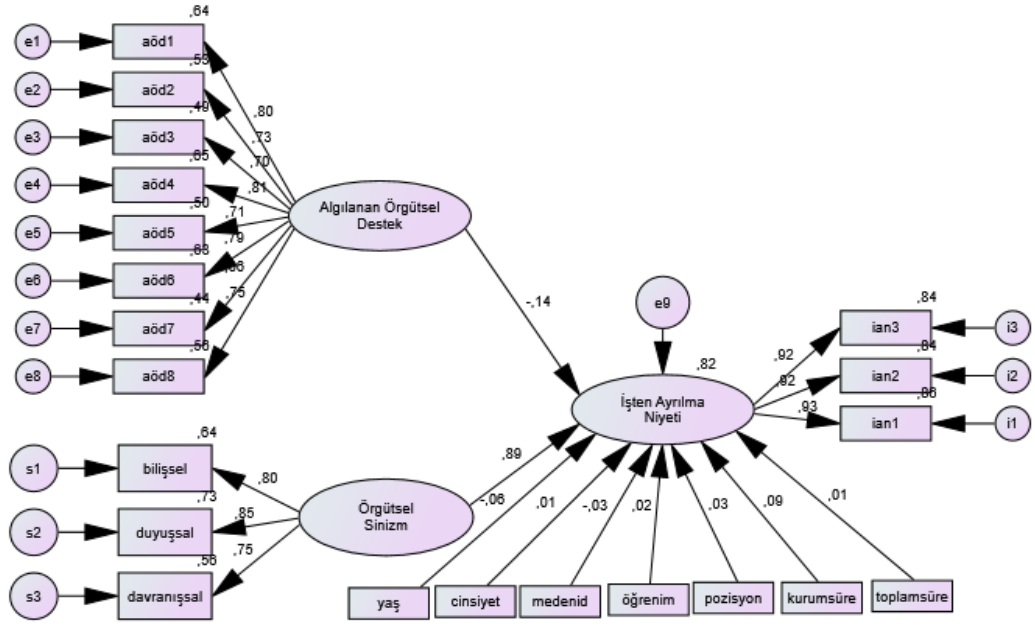
**Tablo 4.12.** Demografik Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Sonuçları

			B (SH)	$\beta$	t	
Yaş	→	İAN	-0,10 (0,08)	-0,06	-1,23	
Cinsiyet	→	İAN	0,03 (0,12)	0,01	0,29	
Medeni durum	→	İAN	-0,06 (0,11)	-0,03	-0,54	
Öğrenim düzeyi	→	İAN	0,02 (0,06)	0,02	0,41	
Kurumdaki pozisyon	→	İAN	0,07 (0,13)	0,03	0,56	
Kurumdaki süre	→	İAN	0,10 (0,06)	0,09	1,79	
Toplam süre	→	İAN	0,01 (0,05)	0,01	0,24	
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
3,92	0,134	0,26	0,70	0,67	0,69	0,73

İAN: İşten ayrılma niyeti \* p<0,05 \*\* p<0,01

Araştırmanın ikinci modelinde demografik değişkenlerin dâhil edilerek gerçekleştirilen yol analizinde model uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyelerde olmadığı; ayrıca hiçbir demografik değişkenin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, kurumdaki görev, mesleki deneyim, kurumdaki toplam çalışma süresi) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.12, Şekil 4.9). Demografik değişkenlere ilişkin hipotez sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir:

**H5 Ret:** Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetine anlamlı düzeyde etkisi bulunamamıştır.



**Şekil 4.9.** Demografik Değişkenlerin Dahil Edildiği Yol Analizi Diyagramı

Araştırmada öncelikle temsil-gözetim ve yönetim şirket çalışanlarının örgütsel destek algısı, örgütsel sinizm ve son olarak işten ayrılma niyetlerinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıda Tablo 4.14’de araştırmada öne sürülen hipotezler ve sonuçları özetlenmiştir.

**Tablo 4.13.** Araştırma Bulgularının Özeti

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>	<b>Açıklama</b>
<b>H1</b> Örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkiler.	<b>Kabul</b>	Aralarında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
<b>H2</b> Örgütsel destek algısı örgütsel sinizmi anlamlı düzeyde etkiler.	<b>Kabul</b>	Aralarında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır.
<b>H3</b> Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi vardır.	<b>Kabul</b>	Aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sinizm arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır.
<b>H4</b> Örgütsel sinizm değişkeni, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık özelliğine sahiptir.	<b>Kabul</b>	Artan örgütsel destek algısı ile düşen işten ayrılma niyetinde örgütsel sinizmin ilişkiye dâhil olması, artan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini (azaltması) ortadan kaldırmaktadır.
<b>H5</b> Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetine anlamlı düzeyde etkisi vardır.	<b>Ret</b>	İşten ayrılma niyeti ile belirlenen demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma tablosunun özet tablosunda belirtilen bilgiler ve literatürde öne çıkan çalışmaların ayrışma ve örtüşme noktalarına *Sonuç ve Öneriler* bölümünde değinilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına göre araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçların İstanbul Atatürk Havalimanı temsil-gözetim ve yönetim şirket çalışanları ile sınırlı olduğu, ülkede aynı firma ya da benzer firma çalışanlarına genellenemeyeceği göz ardı edilmemelidir.

Bu araştırmada TGY şirket çalışanlarının AÖD, ÖS ve İAN'leri arasındaki ilişki, AÖD'in İAN'ne etkisi, ÖS'nin İAN'ne etkisi, AÖD'in ÖS'ye etkisi ve AÖD'in İAN ile olan ilişkisinde ÖS'nin aracı özelliği incelenmiştir.

Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde TGY firmalarında istihdam edilen çalışanların; erkek ağırlıklı, ön lisans ve çoğunlukla lisans mezunu, büyük oranda sektörde 1-10 yıl, firmalarında 1-5 yıl arasında bir çalışma süresine sahip, %75'lik bir kısmının uzman pozisyonunda görev alan çalışanlar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ankete kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapılan faktör analizi sonuçları çalışmamızda kullanılan verilerin yüksek oranda tutarlı ve anlamlı (Cronbach's Alpha 0,70 ve üstü) olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, yüksek oranda sonuçların güvenilir ve doğru olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların ankette yer alan sorulara vermiş olduğu yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Çalışanların örgütsel destek algısının orta düzeyde olduğu,
- Çalışanların örgütsel sinizm seviyesinin orta düzeyde; bilişsel ve davranışsal boyutların orta, duyuşsal boyutun ise düşük düzeyde olduğu,
- Çalışanların işten ayrılma niyetinin orta düzeyde olduğu,
- Çalışanların demografik değişkenleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

AÖD, ÖS ve İAN arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki şekildedir:

- Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü istatistiksel olarak da ispatlanmış bulunan anlamlı ilişki Turuç ve Çelik (2010), Fındık (2011), Kaya (2012)'nin çalışmalarında elde edilen sonuçları desteklemektedir. Analiz sonucunda İAN'deki değişimin %61'inin ( $R^2=0,61$ ) AÖD ile açıklandığı tespit edilmiştir. Bu anlamlı ilişki ile ilgili olarak; örgütlerince desteklendiğini hissedenden kişilerin yeni iş alternatiflerine yönelme konusunda istekli olmadıkları; tam tersi durumda ise örgütsel destek algısı düşük çalışanların işten ayrılma eğilimi içerisinde girdikleri sonucuna varılabilir.
- AÖD ile ÖS arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu Yavuzer Zan (2016) ve Kalağan (2009)'ın yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre ÖS'deki değişimin %89'unun AÖD ile açıklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel nedenlerin etkili olduğu örgütsel sinizmde, örgüt desteğini hissedenden çalışanların örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlara oranla örgütlerine karşı daha az olumsuz duygu ve düşünceye sahip olduklarını ve bununla bağlantılı olarak olumsuz tutum ve davranışlardan kaçındıklarını söyleyebiliriz.
- ÖS ile İAN arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişki Çağ (2011), Yalçın (2017), Erbil (2013), Güzel vd. (2010) ve Mesci (2014) tarafından yapılan çalışmalarda benzer şekilde ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, İAN'indeki değişimin %86'sının ÖS ile açıklandığı tespit edilmiştir. Bu sonucun, çalışanların örgüte hissettikleri duyuşsal ve bilişsel temelde edindikleri olumsuz duygu ve düşüncelerin davranışsal boyutun en son noktasında kendini işten ayrılma eylemi olarak gösterdiğini söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, çalışanların şirketlerini düşündüklerinde sinirlenmeleri, çevresindeki insanlara şirketini şikâyet etmeleri, şirketinde uygulanan politikaları eleştirmeleri huzurlu bir çalışma hayatına sahip olmalarını engellemekte ve bu durum zaman ilerledikçe işten ayrılma kararının alınmasına neden olabilmektedir.
- Örgütsel destek algısı yüksek olduğunda işten ayrılma niyeti azalırken örgütsel sinizm davranışının etkisi sorgulandığında bu ilişkinin zayıfladığı



görülmektedir. Bunun nedeni ÖS'in İAN üzerindeki güçlü arttırıcı etkisidir. Örgütsel destek algısı yüksek olduğunda işten ayrılma niyeti azalırken örgütsel sinizm davranışının AÖD ve İAN niyeti üzerindeki güçlü etkisi, örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki azaltıcı etkisini ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar arkalarında örgüt desteğini hissetseler bile sinik birer birey olmalarına neden olan çalışma koşullarının ( maaş, terfi, uygun çalışma şartları, adil yönetim vb.) giderilmemesi durumunda işten ayrılma eğiliminde olacaktırlar. Ayrıca, ortaya çıkan bu sonuç, ÖS'nin AÖD'e oranla İAN üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz

- Özsöylemez'in 2009 yılında İstanbul'da yapmış olduğu alan çalışmasında demografik değişkenler ile İAN arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu çalışmamızı desteklemektedir. Bu değişkenlerin tutarlı bir dağılım göstermemesi, kurumsal olarak nitelendirilemeyecek olan TGY şirketlerinin çalışanlarına tecrübe, yaş, cinsiyet, eğitim durumun gibi demografik değişkenlerden bağımsız olarak kişiye özel şartlar sunuyor olmasına dayandırılabilir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda ankete katılan firmaların üst yönetimine aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Örgütlerde İAN'ni yüksek oranda arttıran ÖS'in örgüt içerisinde önlenmesi için gerekli önlemlerin alınması konusunda daha dikkatli olunmasında fayda vardır.
2. İAN üzerinde yüksek oranda etkili olan örgütsel sinizme neden olan değişkenlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması için çaba gösterilmelidir.
3. AÖD, ÖS ve İAN niyetleri arasındaki ilişki, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde örgütsel sinizmin algılanan örgütsel desteğe oranla daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel desteğin çalışanlarda hissettirilmesinin yanı sıra, adil örgüt kültürünün yaratılması ayrıca maaş zammı, terfi, eğitim gibi konularda çalışanların tatmin edilerek sinizmin önlenmesi çabaları faydalı olacaktır.
4. Örgütsel destek algısının daha da arttırılması ve örgütsel sinizmin daha da azaltılması yönündeki çabaların, çalışanların orta düzeyde olan ÖS ve

İAN'lerinin hemen hemen yönetimin istediği düşük düzeylere getirmesi beklenmektedir.

5. Örgütsel sinizmin oluşmasında ve kemikleşmesinde en önemli paya sahip olan duyuşsal alt boyutun ( tikslenme, hiddetlenme, nefret etme) çalışanlarda düşük düzeyde çıkması, alınacak etkili önemler ile örgütsel sinizmin yüksek oranda önlenebileceğini göstermektedir.
6. 2015-2016 yılları arasında ülke ve Dünya genelinde güçlü şekilde hissedilen siyasi gerilimler, ekonomik krizler ve terörizm Türkiye'de sivil hava taşımacılığı sektörü paydaşlarını derinden etkilemiştir. İç ve dış turizmin yeniden canlandırılması çabaları yakından ilintili olduğu sivil hava taşımacılığı sektörünün bir önceki yıla oranla daha iyi bir konuma getirmiştir. Bu durumun, anket çalışmasının zamanlaması itibari ile çalışanların ÖS ve İAN'lerin orta düzeyde çıkmasını sağladığı varsayılmaktadır fakat çevresel değişkenlere karşı oldukça hassas olan bu hizmet sektöründe kriz durumlarında anket sonuçları firmaları olumsuz etkileyecek verileri verebilir. Bu nedenle, bu kavramları arasındaki kaldıraç etkisini doğru anlamak ve gerekli önlemleri almak firmalar için kriz dönemlerinde hayati önem taşıyacaktır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda araştırmanın ilgililerine aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Araştırmaya katılan çalışanların oransal olarak ana kütleyi temsil etme özelliğine sahip olmasına rağmen sonuçların genelleştirilmesi amacıyla aynı örneklem üzerinde benzer çalışmaların yapılmasında fayda vardır.
2. Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken sonuçların belli bir zaman dilimini temsil ettiği dikkate alınmalıdır.
3. Örnekleme yöneltlen sorular ve cevapları değerlendirildiğinde anket uygulamasının yanı sıra bireyler ile yüz yüze görüşmenin çalışmanın sonuçları açısından daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

4. Uluslararası olan ve olmayan birçok havalimanında örgütlenmeleri olan temsil-gözetim ve yönetim firmalarının sadece İstanbul ili Atatürk Havalimanı'nda görev alan çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın benzer şekilde diğer illerde görev alan personel üzerinde yapılmasında fayda vardır.
5. Birçok çalışmada önemi çok kez ortaya konulan örgütsel sinizmin örgütlerdeki etkilerini daha iyi anlamak adına örgütsel sinizm ile yakından ilişkili olan; örgütsel bağlılık, örgütsel politika, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi kavramların örgütsel sinizm ile olan ilişkilerini ele alan çalışmalar incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitap Evi.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley Science Editions.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Veri Analizi El Kitabı*. 14. Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Cropanzano, R.S., Kacmar, K. M. (1995). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of the Workplace*. Westport: Quorum Books
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkilenen Aktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- Güzeller, C., Kalağan, G. (2008). *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. 1. Baskı. İstanbul: İKÜ Yayınevi.
- Kanter D., Mirvis P. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working In An Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karaman Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgener, Ş., Öğüt A., Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey

- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. 3.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 8. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. 1. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü. (2001)'sinizm'', Ankara: Sabah Kitapları.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2007). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126.3, 269-292.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş /Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.25.2:141-170.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F., Nuray, K. (2013). Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.1,149-163.
- Andersson, L. M., Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal Of Organizational Behavior*. 18.5.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*.49.11.
- Barak M. E., Nissly, J. A., Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover Among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*. 3.6, 625-661

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, S., Walker, H.J. (2007). Justice, Cynicism, And Commitment: A Study Of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*.43.3.
- Bettman, J. R., Barton, A. W. (1983). Attributions in The Board Room: Causal Reasoning In Corporate Annual Reports. *Administrative Science Quarterly*. 28.2.
- Bibby, C. L. (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions to Leave. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 1.5, 63-86.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*. 2.5, 150-153
- Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47.4.
- Chang C.P, Chang, W.C. (2008). Internal Marketing Practices And Employees Turnover Intentionsin Tourism And Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 4.2.
- Çarıkçı, İ. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 5.2, 155-168.
- Çekmeceliolu, H. G. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri. *İktisat, İşletme Ve Finans- İnceleme Araştırma Dergisi*. Haziran Sayısı, 153-168.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998 ). Organizational Cynicis. *Academy of Management Review*. 23.2.

- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71.3, 500-507.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*. 266.158.
- Eroğlu, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 21.2, 1-21.
- Giray, D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *Industrial Relations And Human Resources Journal*. 15.3, 65-81.
- Grama, B. (2013). Cynicism in Organizational Change. *Cross-Cultural: Management Journal*. 3,29.
- Güven, E. (2016). Tüketimde Sinik Tutum: Tüketici Sinizminin Sebep ve Sonuçları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 22.3, 1-23.
- Güzeller, C., Kalağan, G. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Ritim Fakültesi Dergisi*. 27, 83-97.
- Güzel, B., Perçin, N. ve Tükel Türk, Ş. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana.
- Houston, B., Vavak, C. (1991). Cynical Hostility: Developmental Factors, Psychosocial Correlates and Health Behaviors. *Health Psychology*. 10, 9-17.
- Hui, C., Wong A., Tjosvold, D. (2007). Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80, 735–751.
- Hwang, I. S., Kou, J. H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Jaabc*. 2.8, 254.

- Iverson, R. D., Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*. 7.4, 71-78.
- Karacaoğlan, F., Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*. 1.2, 33-45.
- Karacaoğlu, K., Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış*. 15.3, 401-408.
- Karcıoğlu, M. S., Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. AKÜ İİBF Dergisi*. 8.1, 19-34.
- Mesci, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism Towards Turn Over: A Case Study In Antalya. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 .1, 183-209.
- Mirvis, P. H., Kanter, D.L. (1991) .Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*. 30.1, 45–68.
- Naus, F., Iterson, A. V., Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the Exit Voice, Loyalty, And Neglect Model of Employee’s Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*. 60.5, 683-718.
- Olson, J. M., Zanna, M.P. (1993). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*. 44, 117-154.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18.2, 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*. 37.4, 97-115.



- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Dergisi*.149, 553.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2.2, 47-57.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Executive*. 11.1, 48-59.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87.4, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*. 86.5, 825-836.
- Rosin, H., Korabik, K. (1995). Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers. *Journal of Vocational Behavior*. 46, 1-16.
- Rubin Robert S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., Baldwin, T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*. 20, 680.
- Sanderson, P. A. (2003). The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps, Regent University. *School of Leadership Studies*. 1.3, 46-92.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 12.45, 411-438.
- Taslak, S., Dalgın, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Birimler Araştırma Dergisi*. 34,141.

- Tokgöz N., Yılmaz H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.2, 284.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş- Aile, Aile- İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1, 209-232.
- Turnley W. H., Bolino M. C., Leste S. W., Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*. 29.2, 187-206.
- Tükeltürk Aydın, 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, 689.
- Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5, 93-118.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*. 92.4, 548-573.
- Yücel, İ., Demirel, Y. ( 2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi : Başka Bir Yol Daha Olmalı!. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2.27, 164.
- Ağırda, Ö. (2016). Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi SBE.

- Appollis, V.P. (2010). The Relationship between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape. *Unpublished Dissertation*: Cape Town: University of the Western Cape.
- Aylan, S. (2012). Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara; Gazi Üniversitesi EBE.
- Başoda, A. (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi SBE.
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Büyükgoze, H. (2014). Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi EBE.
- Brandes, M. P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Unpublished Doctoral Dissertation*. USA: Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.
- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

- Çalbay, S. (2016). Hemşirelerde Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi SBE.
- Çavdar, E. (2016). Eğitim Örgütlerinde Değişim Sinizmi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak: Uşak Üniversitesi SBE.
- Çetinkaya, F. (2014). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. *Unpublished Dissertation*. Maastricht: University Of Maastricht.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, *Unpublished Doctoral Dissertation*. Toronto: Graduate Program in Psychology York University.
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Erkoç, I. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi SBE.
- Etyemez, S. (2013). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi SBE.
- Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

- Gökpınar, G. (2014). İçsel-Dışsal Denetim Odaklı Beyaz Yakalı Çalışanlarda A Ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile İş Stresi ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Gövez, E. (2013). Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Güçlü, A. (2014). Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Erzurum Üniversitesi SBE.
- İnce, F. (2012). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi SBE.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Florida: The Florida State University.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Kaya, B. (2012). Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama

İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

Keleş, H. N. Ç. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Kılıç, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

Küçükköylü, C. (2014). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE.

Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Özsöylemez, O. (2009). Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Pitre, J. L. (2004). Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study, Dissertation of Master of Science in Leadership and Human Resource Development. *Unpublished Dissertation*. California: Naval Postgraduate School.

Polat, E. (2014). Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi EBE.

- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Şirin, E. (2011). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Türkmen, E. (2009). İş Karakteristikleri Ve Algılanan Örgütsel Destek Kavramlarının Öz-Yeterlilik İnancı İle İlişkisi Ve Öz-Yeterlilik İnancının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Tüzün, A. (2014). Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Yabancılaşma Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yalçın, U. (2017). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Yalçınkaya, A. (2013). Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Yavuzer, Z. S. (2016). Hemşilerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Yerli, O. (2016). Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Yeşilçimen, K. (2015). Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Programı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Yıldırım, B. (2016). Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

Yüksel, H. (2015). Örgütsel Sinizm Ve Bağlılık Arasındaki İlişki. İlk Ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi EBE.

Oxford İngilizce Sözlük. (t.y.)<https://en.oxforddictionaries.com/definition/cynicism> (10 Mart 2017).

Sobel, D. (2017). Indirect Effect Calculator For Mediation Models. [Http://Www.Danielsoper.Com/Statcalc/Calculator.aspx?id=32](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=32) (01 Ağustos 2017).

Sobel, D. (2017). Sobel Test Calculator For The Significance Of Mediation. [Http://Www.Danielsoper.Com/Statcalc/Calculator.aspx?id=31](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31) (01 Ağustos 2017).

Sobel, D. (2017). Variance Calculator For An Indirect Mediation Effect. [Http://Www.Danielsoper.Com/Statcalc/Calculator.aspx?id=87](http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=87) (01 Ağustos 2017).



## EKLER

### Ek 1 – Katılımcı Anketi

1. Yaşınız [ ] 25 Yaş ve altı [ ] 26-35 yaş [ ] 36-45 yaş [ ] 46 yaş ve üzeri
2. Cinsiyetiniz [ ] Kadın [ ] Erkek
3. Medeni durumunuz [ ] Evli [ ] Bekâr
4. Eğitim durumunuz [ ] İlkokul [ ] Ortaokul [ ] Lise  
[ ] Yüksekokul [ ] Üniversite [ ] Yüksek Lisans [ ] Doktora
5. Çalıştığınız birim .....
6. Çalıştığınız kurumdaki göreviniz .....
7. Mesleki deneyiminiz [ ] 1 yıldan az [ ] 1-5 yıl [ ] 6-10 yıl  
[ ] 11-15 yıl [ ] 16 yıl ve üzeri
8. Kurumda toplam çalışma süreniz [ ] 1 yıldan az [ ] 1-5 yıl  
[ ] 6-10 yıl [ ] 11-15 yıl [ ] 16 yıl ve üzeri

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ İşletmenizle ilgili aşağıdaki her bir ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1.Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.					
2.Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.*					
3.Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.*					
4. Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.					
5. İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.*					
6. Çalıştığım kurum genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.					
7.Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.*					
8. Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.					

### ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

1.Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.Çalıştığım kurumun politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
3.Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
10.Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11.Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.					
12.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

1.Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.					
2.Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.					
3.Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : Özlem AYDIN  
DOĞUM Y.ve TARİHİ : Şiran / 28.05.1986  
MEDENİ HALİ : Bekar  
E-MAİL : ozlemaydin@arel.edu.tr  
ADRES (EV) : Siyavuşpaşa Mah. Şakayık Sok. Aker Apt.No: 11/7  
Bahçelievler/ İstanbul  
ADRES (İŞ) : Kemalpaşa Mah. Halkalı cad. No:101  
34295 Sefaköy/Küçükçekmece/İstanbul  
TELEFON : (Cep) +905051160036

### EĞİTİM DURUMU

2014-2016 : İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönerimi Yüksek Lisans  
2001-2005 : Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri  
Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Lisans

### YABANCI DİL

: İngilizce

### İŞ TECRÜBESİ

2015- : İstanbul Arel Üniversitesi  
Sivil Hava Ulaştırma ve Kabin Hizmetleri Programı  
Öğretim Görevlisi  
2016- : Atlasglobal Hava Yolları  
Charter Satış Müdürlüğü  
Ticari Planlama ve Charter Satış Uzmanı  
20011-2015 : Airmark Marketin Services  
Slot&Permi Koordinatörü  
2009-2010 : Onur Hava Yolları  
Ticaret Başkanlığı  
Slot&Permi Uzmanı