

**Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve  
Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-  
“Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”**

İlhami YÜCEL (\*)

Buket ÇETİNKAYA (\*\*)

**Özet:** Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık) üç boyut itibarıyla ölçülmüştür. Ayrıca, çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisinin ne yönde ve ne şiddette olduğunu tespiti bu çalışmanın temel hedefleri arasındadır. Çalışmada veri ve bilgiler anket yöntemiyle elde edilmiştir. 342 anket analize dâhil edilmiştir. Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve negatif bir ilişki olduğunu ifade eden birinci araştırma hipotezimiz kabul edilmiştir ( $b = .105, p < .05$ ). Ayrıca çalışanların yaşının, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki moderator etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaşı, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilemektedir ( $b = .150, p < .05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve çalışanların yaşı.

**Relationship Between Organizational Cynicism and  
Organizational Commitment and Moderating Effects of Age of  
Employees on the Relationship-  
“Sometimes We May Have to Stay Even if We Don’t Want it!”**

**Abstract:** This aim of this study is to examine the relationship between organizational cynicism and organizational commitment and also to test how and in what direction age of employees affects this relationship. This study which is based on 342 employees’ surveys reflects that there is a significance and negative relationship between organizational cynicism and organizational commitment perceived by employees and age of employees moderated this relationship. It is utilized to measure organizational cynicism from Brandes’ (1997) study, and for organizational commitment from Meyer and Allen’ (1990) and Meyer, Allen, and Smith’ (1993) study. By analyses performed, it is provided that organizational cynicism is negatively related to organizational commitment ( $b = .105, p < .05$ ) and age of employees have important and positive moderator effect ( $b = .150, p < .05$ ). The results emphasize the need to consider the factors effect the relationship highlighting the studies conducted on organizational cynicism and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational cynicism, organizational commitment, and age of employees

\*) Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi  
(e-posta: iyucel@erzincan.edu.tr)

\*\*) Erzincan Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Öğrencisi (e-posta: buket\_cetinkaya@hotmail.com)

## Giriş

Günümüzde hızlı teknolojik değişimler, sanayi üretiminden bilgi toplumu haline gelmesi birçok gelişimle birlikte olumsuz durumları da beraberinde getirmektedir. Özellikle örgütler açısından çalışan tutumları, artan rekabet ortamında bu olumsuzluğa ağır külfetler yüklemektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, ciddiyetsizlik ya da dalga geçme gibi birçok şekilde örgütleri derinden etkileyecek olumsuzluklara neden olmaktadır. (Gül ve Ağıröz, 2011) Bu olumsuzlukların başında da örgütsel sinizm denilen ve literatürde son zamanlarda önemi giderek artan kavram, birçok bilim insanının dikkatini çekmektedir. Bunların başında Dean vd, Brandes, Anderson, Eaton, James, Abraham gelmektedir. Örgütsel sinizmin yaymış olduğu tüm olumsuz tutumlar neticesinde örgütsel bağlılık etkilenmektedir. Alanyazı incelendiğinde örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki fazla araştırma konusu olmamakla birlikte James (2005), Abraham (2000) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalar neticesinde ikisi arasında negatif yönlü ilişki bulmuşlardır. Örgütsel sinizme etki eden pek çok faktörün başında da demografik özellikler gelmektedir. Bu çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışanların yaşının bu ilişkiye etkisi olup olmadığı -varsa nasıl ve ne yönde olduğu- araştırılmıştır.

## I. Örgütsel Sinizm

Bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olan sinizm, Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır ve Sinoplu Diyojen ve Anisthenes'e dayanmaktadır (Erdost vd., 2007:514). M. Ö. 5. Yüzyılda var olan sinik okulunu Sokrates'in öğrencisi olan Anisthenes, Atina yakınlarındaki Kynosarges'da açmıştır. Bu okul Yunanca'da "kyon" olan ve anlamı köpek olan kelimedenden türemiştir (Gökberk, 1999:52).

Bu okula gidenlere göre toplumsallık, büyük ölçüde gereksizdir. Yani sinikler ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddederek doğal yaşama yönelmenin gerekliliğini savunmuşlardır. Buna paralel olarak da kaba giyinip, elle yemişlerdir. Kinik (sinik) felsefesinin ana noktası birey özgürlüğü ve iç bağımsızlığı ile yaşamını devam ettirmesi anlamına gelen erdemdir (Kalağan, 2010:83).

Diyojen "köpek" olarak adlandırılan ilk kişi olsa da kendinden önceki Yunan felsefecileri olan Anisthenes ve Sokrates ile sosyal isyan, servete karşı kayıtsızlık ve en önemlisi doğal yaşam boyutunu birlikte paylaşmışlardır (Desmond, 2008:9). Diyojen gelenekleri reddeden ve aykırı yaşam tarzı ile siniklerin öncülerinden olmuş birçok araştırmacının da dikkatini çekmiştir. Örneğin; evde yaşamak yerine ölüleri gömmek için kullanılan fiçıda yaşamayı tercih etmiştir. Ayrıca gündüz vakti elinde neden fenerle gezdiği sorulduğunda "dürüst bir insan arıyorum" yanıtını vermiştir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007:514). Kabul edilen en genel sinik tanımı ise Dean vd. (1998)'nin yapmış olduğu "bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu" olarak karşımıza çıkar (Dean, Brandes ve Dharwadkar,1998:342). Davranış bilimleri içine yeni giren konulardan biri

olan sinizm alanındaki ilk araştırma polisler üzerine yapılmıştır. Niederhoffer polislerin halka karşı hissettikleri olumsuz davranışları bir anomi türü olarak belirtmekte ve üçe ayırmaktadır. Bunlar; kin, nefret ve çekememe duygularının yayılması, güçsüzlük duygusu ve bu duyguların devamlı olarak yinelenmesidir. Ayrıca bu anomiler genel olarak küskünlüğe neden olmakta ve bu da beraberinde bencilliği getirmektedir (Helvacı, 2012: 1477).

Bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve herkesin çıkarıcı olduğunu kabul eden kelimeye sinik; bunu açıklamaya çalışan düşünceye de sinizm denir. Bu kavramların örgüt açısından önemini ve giderek yaygınlaştığını anlamaya başlayan akademisyenler bilimsel çalışmalarla örgütlere yardımcı olmaya çalışmışlardır (James,2005). Oluşturulan bu tanımlardan yola çıkılarak örgütsel sinizm kavramı da tanımlanmaktadır. Brandes’e göre örgütsel sinizm, birçok kişi tarafından paylaşılan şüphelerdir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) ‘a göre örgütsel sinizm “örgütün bütünlük ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” olarak tanımlanmaktadır (Kalağan ve Güzeller,2010: 84). Stern vd. (1990) örgütsel sinizm için “şirketler çalışanlarını önemsemezler ve çoğu iş çalışanların bağımlılığına layık değildir” ifadesini kullanmıştır. Yine Abraham (2000) örgütsel sinizmi çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin arasında koordinasyon sağlanamaması ve çatışması şeklinde tanımlar. Bu noktada da kişilerin değerlerine ters düşse bile örgüt değerleri üstün tutulur ve kişisel çatışmasıyla sonuçlanan durum kişide sinik tutumların oluşmasına yol açar. Fakat örgütsel sinizm doğuştan var olan bir kişilik özelliği değil sonradan deneyimler sonucu kazanılmış bir tutumdur (Dean vd. ,1998; Andersson,1996; Abraham,2000;Brandes vd. ,2008; Anderson ve Bateman,1997). Bu düşünceyi destekleyen birçok görüş mevcuttur (Arslan, 2012:3).

## **I. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

### **A. Bilişsel Boyut**

Brandes vd (1998)’nin yaptığı tanımdan da yola çıkılarak tutum ve örgütsel sinizm ilişkisini üç boyutta elde ettiklerini görmekteyiz. Bu boyutlardan ilki bilişsel (cognitive-inanç) boyuttur. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancının yansımaları olarak karşımıza çıkan bu boyutta sinik bireyler, hor görme, öfke, kınama, samimiyetsizlik gibi olumsuz duyguları barındırdığı gibi örgütün adalet, dürüstlük, samimiyet gibi duyguları da kendi çıkarları doğrultusunda yok edeceğine inanırlar. Ayrıca eylemlerin altında yatan temel nedenlerin farklı olduğuna inanmaları onları kuşkuya düşürmekte ve aldatmaca fikrine kapılmaktadırlar. Bu nedenle de örgütsel açıdan kendi çıkarlarına yoğunlaşmaktadırlar (Dean vd. , 1998:345,346). Bu boyutta örgütsel sinizmin tohumları belirlemeye başlar ve daha ileri ki bir adım olan duyuşsal boyuta geçiş başlar.

### **B. Duyuşsal Boyut**

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal (affect-duygu) boyut öfke, sıkıntı,

saygısızlık ve utanç gibi bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkilerden oluşmaktadır (Abraham,2000:269). Sinik bireyler örgüte karşı aşağılama, kızgınlık hissettikleri gibi örgüt akıllarına gelince tiksinti, acı hatta utanç duyabilirler. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel sinizm bütün olumsuz tutum ve duyguları içerir denilebilmektedir (Dean vd., 1998:346; Brandes,1997: 31).

### C. Davranışsal Boyut

Kişi bu iki boyutta da tepki ve duygularında herhangi bir davranışa yönelmez fakat örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutta çalışan çevresine örgütle ilgili şikayette bulunmaya, örgütün geleceği hakkında karamsar ve olumsuz tahminlerde bulunmaya, alaycı şekilde örgütünü mizah unsuru yapmaya, alaycı şekilde birbirleri ile bakışmaya başlar (Brandes vd., 2006:240 akt. Karacaoğlu, İnce, 2012:79; Fındık, Eryeşil, 2012:1251).

### II. Örgütsel Sinizmin Dayandığı Kuramlar

Örgütsel sinizmin dayandığı kuramlar bulunmakla birlikte bunlar; Beklenti Kuramı (Expectancy Theory), Atfetme Kuramı (Attribution Theory), Tutum Kuramı (Attitude Theory), Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory), Duygusal Olaylar Kuramı, Sosyal Güdülenme Kuramı' dır (Kalağan, 2010:84).

### III. Örgütsel Sinizm Türleri

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak örgütsel sinizm beş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar: kişilik sinizmi, toplumsal/kuramsal sinizm, çalışan (işgören) sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, mesleki sinizm'dir (Dean vd., 1998; Anderson, 1996; Abraham, 2000). Bu sinizm biçimlerinin oluşturulmasıyla bu konunun kavramsallaştırılması noktasında, özellikle Dean (1998) ve Abraham (2000) büyük katkılar sağlamışlardır (Arslan, 2012:15). Araştırmalara temel teşkil ederek bilimsel çalışmalara yol gösterici olmuşlardır. Örgütsel sinizm türleri Tablo 1 de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Örgütsel Sinizm Türleri

<b>Sinizm Çeşitleri</b>	<b>Tanım ve Açıklama</b>
<b>Kişilik Sinizmi</b>	Doğuştan gelir ve değişmeyen (sabit) tek sinizm tipidir. Bireyin içsel durumu ile ilgilidir ve birey kendisi dışındaki insanların çıkarıcı, sahtekâr, bencil olduğunu ve kendi çıkarlarından başka bir şey düşünmediklerini benimseler. Bireylerin diğer insanlarla aralarında düşmanca davranışlar gözlemlenir ve kökleşmiş bir güvensizlik mevcuttur.
<b>Toplumsal/ Kuramsal Sinizm</b>	Kişinin istihdam edildiği örgüte ve ülkesine karşı sergilediği olumsuz tutumdur. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda kişinin, örgütün bütünlükten yoksun olduğunu düşünmesinde etkilidir. Kişi çalıştığı örgüte içten içe zarar vermeyi düşünür ve diğer çalışanları da buna ortak etmeye çalışır.
<b>Çalışan (işgören) Sinizmi</b>	Anderson ve Bateman’a göre (1997) “Bir kişi, kurum, grup ya da ideolojiye karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duyguların belirmesidir” şeklinde ifade edilmektedir.
<b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b>	Bireyin örgütlerde meydana gelen ya da gelme ihtimali olan değişime direnç göstermesi durumudur. Birey değişime alaycı ve olumsuz tutum sergiler. Sadece kendi ve iş arkadaşlarının değil buna ek olarak örgütünde gelişimini engeller/ engellemeye çalışır.
<b>Mesleki Sinizm</b>	İşgörenlerin bir başkası üzerinde kurduğu baskıcı davranışlardır. Kişi işin içeriğine ilişkin olumsuz duygular besler ve bunun sonucunda da kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması oluşur. Kişi-rol çatışmasında kişi yaptığı işe karşı tam anlamıyla benimseyici tutumlar sergiler ve istemeyerek yapar. Örneğin; sekreterlerin iş hayatında gerçek yaşamdan farklı davranması...

**Kaynak:** Çarıkçı vd., 2012:130-131;Arslan, 2012:15; Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284; Abraham, 2000; Kanter ve Mirvis, 1991:James, 2005; Anderson ve Bateman,1997)

#### **IV. Örgütsel Sinizmin Nedenleri**

Örgütsel sinizmin oluşmasına sebebiyet veren birçok unsur saptanmıştır. Bunlardan bazılarını sıralayacak olursak; değişimin yanlış yönetilmesi, aşırı stres ve rol yükü, karşılanmayan örgütsel ve bireysel beklentiler, yetersiz sosyal destek, yetersiz terfi, değişime yabancılaşan çalışan, amaç çatışması, kişi-rol çatışması, psikolojik sözleşme ihlalleri, iletişimsizlik, karar almada etkin olmayan pozisyonda olma ve işten çıkarmadır (Anderson, 1996; Reichers vd.,1997;Wanous vd.,1994;akt Altınöz, Çöp, Sığındı, 2011). Genel anlamda örgütsel sinizm nedenleri kişisel ve örgütsel faktörler olarak toplanmakta olup literatür çalışmalarında bu konularla ilgili araştırmalar yeterli sayıda olmasa da araştırmalara yardımcı olmaktadır. Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir

ve hizmet süresi olmakla birlikte araştırmalarda kontrol ya da aracı değişken, değişken olarak kullanılmakta pek fazla sinizm ile arasında ilişki olduğu gözlemlenmemektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010:85).

#### A. Kişisel Faktörler

**Yaş:** Yaş, örgütsel sinizmle birlikte düşünüldüğü zaman araştırma bulgularına göre Mirvis ve Kanter (1991), gençlerin yaşlılara göre daha sinik olduğunu yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun temel nedenini ise genç bireylerin beklentilerinin yüksek olması, para ve mali anlamda başarı sağlama arzusuna sahip olmaları şeklinde ifade etmişlerdir. Anderson ve Bateman (1997), James (2005) gibi uluslararası çalışmalar ile Erdost vd. (2007), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008) gibi yerli çalışmalar yaş ile sinizm arasında ilişkinin olmadığını saptamıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2012:79).

**Cinsiyet:** Cinsiyet açısından bakıldığında, yine Mirvis ve Kanter (1991) cinsiyet ve sinizm arasında ilişki saptamış olup erkeklerin kadınlara göre daha sinik oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Lobnika ve Pagon (2004) 'un ise araştırma sonuçlarında kadın işgörenlerin daha sinik olduğunu bunun da kadınların zaaflarından yararlanarak sömürülmesi olarak nitelendirilmesi bu konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir. Kalağan ve Güzeller (2010)'in öğretmenlerin sinizm düzeylerinin saptanması için yaptığı çalışmanın bulgularına göre öğretmenlerin cinsiyetleri ve sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gösterilmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010:92). Tokgöz ve Yılmaz' da (2008) sinizm ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:283-305).

**Eğitim:** Yapılan araştırma sonuçlarına göre eğitim durumunun sinizm açısından önemli bir değişken olduğu görülmekte ve aralarında pozitif ilişkinin saptanması eğitim düzeyi arttıkça sinizm düzeyinin de arttığı ve bu durumun nedeninin eğitim düzeyi yüksek kişinin daha donanımlı, sorgulayıcı, eleştirel bakabilme kabiliyetleri geliştiğinden mevcut durumu kabullenmekte sıkıntı yaşadıkları kabul edilmektedir. Kasapoğlu (1992) tıp fakültesinde okuyan öğrencilere yapmış olduğu sinizm formunda yabancı dil eğitimi liseden mezun olan öğrencilerin teknik liseden mezun olanlara göre daha sinik tutum sergiledikleri sonucuna varmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010:85).

**Medeni Durum:** Medeni durum ve sinizm arasında ilişki incelendiğinde bulgulara göre farklı birçok görüş oluşmuştur. Kanter ve Mirvis (1989) boşanmış ya da ayrı durumda olan işgörenlerin evli ya da bekâr işgörenlere göre daha sinik olduklarını yani örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Efiltili, Gönen ve Öztürk (2008) yönetici asistanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında sinizm ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

**Gelir:** Gelir sinizm ilişkisi incelemelerinde geliri düşük olanın daha sinik davranışlarda bulunduğu ve sabit olması durumunda ise sinizme karşı daha duyarlı olduklarına değinilmesiyle birlikte, geliri yüksek olanların yüksek harcama yapması gelirlerinin ye-

terli olmamasına neden olmakta ve sinizm düzeyinin artmasına yol açmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991:56).

**Çalışma Süresi:** Yine Efiltili, Gönen ve Öztürk (2008) ‘ün yönetici asistanlar üzerine yaptıkları çalışmalarda sinizm ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış fakat diğer bir çalışmaya göre Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada mesleki kıdemleri ile sinizm arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumda James (2005) ve Naus (2007)’un araştırmalarıyla paralellik gösterdiğini ayrıca O’Connel, Halzman ve Armandi (1986)’nin çalışma süresi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin olmasıyla araştırmasının güvenilirlik ve geçerliğini desteklemiştir. Yine bu araştırmacılar yaptıkları çalışmada memurların 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok hizmet süresi sağlamaları durumunda sinizm düzeyinin az olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Brandes, 1997; Kalağan ve Güzeller, 2010:92). Altınöz vd.’nin (2010) dört ve beş yıldızlı işletmeler üzerine yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizm ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşlardır. Sinik tutuma sahip bireylerinde en fazla 11-15 yıl arası çalışanlarda görüldüğünü vurgulamışlardır (Altınöz vd., 2010:311).

## B. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmin örgütsel faktörleri ise yapılan literatür çalışmalarından yola çıkılarak genellikle; psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması, örgütsel adalet olarak sıralandırılabilir. Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasındaki ilişki çalışmalarda önemli bir yer almaktadır (Abraham,2000; Anderson,1996; James, 2005). Bu ihlal, örgüt tarafından çalışana karşı yapılmakta olup kısıtlı yapılabileceği gibi fark etmeden de yapılabilir. Yani çalışanlar örgüt ilişkilerinde beklediklerini ya da hak ettiklerini almadıklarında örgüte karşı sinik tutum sergileyebildikleri bu ihlal, sinizmin varlığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır (James, 2005:26). Pugh ve ark. (2003) işten çıkarılan/çıkarılmak zorunda kalan bireyler üzerine yaptıkları araştırmada, yeni işverene karşı tutumlar üzerinde durulmuş, işverenlerin yaptığı bu davranış psikolojik sözleşme ihlali olarak görülmüş ve güven ile negatif ilişkili, işgören sinizmi ile pozitif ilişkili olduğuna dair bulgularında yer verilmiştir (Candan, 2013:185-186).

**Kişi-Rol Çatışması:** Kişi-Rol çatışmasında işgören beklentilerini geri plana atarak örgütün çıkarları doğrultusunda hareket eder ve bu durum kişide nefret, kin gibi duyguların oluşmasına sebep olmakla birlikte işgören ağır strese maruz kalır (Abraham, 2000; 273-274). Haksız terfiler ve yöneticinin astına iş dışındaki özel işlerini yaptırıyor olması kişi-rol çatışmasına, rol belirsizliğine sebep olarak sinizm düzeyinin artmasına sebep olur (Polatcan, 2012:20).

**Örgütsel Adalet:** Fitz Geralt (2002) , James (2005), Dean vd. (1998) yaptığı çalışmada örgütsel adaletin bütün boyutlarının örgütsel sinizme öncülük ettiğini vurgulamıştır. Tokgöz (2011) elektrik dağıtım işletmesindeki çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu vurgulamıştır.



Kutanis ve Çetinel (2009) araştırma görevlileri üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adalete ilişkin olumsuz algıya sahip olan akademisyenlerin daha fazla sinik tutum sergilediklerinin bulgularında ortaya koymuşlardır.

### V. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm beraberinde birçok kişisel ya da örgütsel sonucu da getirmekle birlikte literatürde gün geçtikçe daha geniş yer kaplamaya başlamıştır. Bunlar: İş tatmininin azalması (Abraham,2000; Eaton,2000; Wanous vd.,1994, Tokgöz ve Yılmaz,2008), tükenmişliğin ortaya çıkması (Polatcan, 2012; Alan ve Fidanboy,2012), örgütsel bağlılığın azalması (Çarıkçı vd.,2012; Abraham, 2000; Dean vd.,1998; Fındık ve Eryeşil, 2012), yabancılaşmanın ortaya çıkması (Abraham, 2000; Yıldız vd.,2013), örgütsel vatandaşlığın azalması (Abraham,2005; İçerli ve Yıldırım,2012), örgütsel güvenin azalması (Güner vd., 2012:81), etkin iletişimin azalması (Tınaztepe,2012), davranışsal sonuçların ortaya çıkması, psikolojik ve fizyolojik sonuçların ortaya çıkması ve kuşkuculuktur. Öfke, sinirlilik hali, stres, gerilim, endişe, savunmacı davranışlar, depresyon, uykusuzluk psikolojik sonuçları iken, alkol ve sigara kullanma, kilonun normalin üstünde olması (Houston ve Vavak,1991) yani sağlık için olumsuz olarak nitelendirilebilecek her şey sinizmin davranışsal sonucudur. Ayrıca kalp ve damar rahatsızlıkları fizyolojik sorunlara örnek olarak verilebilecek diğer önemli sinizm sonuçlarıdır (Barefoot vd., 1989:46). Yapılan çalışmaların çoğu gösteriyor ki sinizm düzeyi arttıkça diğer bütün örgüt lehine olan durumlarda azalma görülmekte ve işgörenin örgütüne sağlayacağı fayda da minimum düzeye düşmektedir.

### VI. Örgütsel Bağlılık

Gerek küreselleşmeden kaynaklanan kalite standardının artırılmaya çalışılması gerekse işletmelerin artan rekabet ortamında pazarda yerlerini korumaya çalışmaları işgörene büyük önem verilmesini zorunlu kılmakta ve bu doğrultuda da bu konularla alakalı araştırmalarda artış olmaktadır. Bu araştırmalar sonunda örgütsel bağlılık önemli bir paya sahip olmakta ve örgütsel bağlılık tanımı üzerinde birçok tanım bu ve benzeri durumlara göre literatürde yerini almaktadır (Kök ve Özcan, 2012:116, Uslu ve Beycioğlu,2013:323-345; Boylu vd., 2007:56; Receptoğlu vd., 2013:606-607; Bozkurt ve Yurt,2013:123; Gül vd., 2008:3; Yılmaz ve Kurşun,2013:5). Bunlardan bazılarını belirtecek olursak; Allen ve Meyer (1991)'e göre örgüte bireysel olarak bağlanması ve psikolojik bir varlık olan işgörenin örgütte sürekli bir üye olma davranışını sergilemesidir (Allen ve Meyer, 1991:67). Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı "işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması, kabul etmesi; örgüt üyeliliğinin devamlılığını sağlama yönünde çaba sarf etmesi" olarak tanımlamıştır. (Mowday vd., 1979:311 akt. Boylu vd.,2007:56). Wiener (1982)'a göre örgütsel bağlılık içselleştirilmiş çabaların toplamı ve örgüte olan bağlılık için gerekli davranışlarda bulunmak olarak vurgulanmıştır (Receptoğlu vd., 2013:606). Grusky (1966) bireyin örgüte karşı bağlılığının gücü, Bateman ve Strasser



örgüt ve birey arasında algılanan koordinasyon bütünlüğü, Sheldon örgütün kimliği ile bireyin kimliğinin bağdaşması amacıyla ortaya serilen tutum ve davranışlar olmak üzere çeşitli şekillerde tanımlamalar yapılmaktadır (Boylu vd., 2007:56). Çalışanın örgüt hedeflerini benimsemesi, örgüt çıkarını kendi çıkarlarından bilerek ve isteyerek üstün tutması, örgütü bir aile gibi görmesi ayrıca kendisini de bu ailenin bir parçası olarak görmesi, örgütle aralarında ki bağın güçlü olduğuna inanması ve bu yönde davranışlarda bulunmasıdır (Bozkurt ve Yurt,2013:123; Yılmaz ve Kurşun,2013:5). Balay (2000)’a göre örgüte karşı bağlılık hissi duyan işgören örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanç duymakta ve emir ve beklentileri de kendi arzusuyla yerine getirmektedir (Altınöz vd., 2011:287; Çarıkçı vd., 2012:131). Tanımlardan çıkarılacak örgütsel bağlılığı kapsayan en genel yargı ise (Boylu vd., 2007:58; Fındık ve Eryeşil, 2012:1251):

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bu değerlere karşı güçlü inanç hissetme,
- Örgütün yararı ve devamlılığı için beklenenden daha fazla çaba sarf etme,
- Örgüt üyeliğinin devamını sağlamak için güçlü istek ve gayrettir.

Birçok araştırmada derin bir şekilde araştırma konusu olan örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer (2007) daha da detaylandırarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir:

#### **A. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık ya da tutumsal bağlılık bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesiyle başlayan duygusal bir durumdur. Ayrıca kendi istek ve arzusuyla işletmede kalmayı tercih eden kendini örgüte adanmış işgörenlerdir. Meyer ve Allen duygusal bağlılıkla ilgili tutumlarda büyük bir yerin iş deneyimlerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. İşgörenin temel ihtiyaçlarını gidermede örgüte daha güçlü bir bağlılığın gerekli olduğunu söylemiştir (Bozkurt ve Yurt, 2013:124; Boylu vd.,2007). Ayrıca örgütsel nesnelere sarılan işgören bunlarla da özdeşleşerek kendi amaçları ve örgütün amaçlarını örtüştürür (Meyer vd., 1998 akt. Gül vd., 2008:3). Duygusal bağlılık, işi bırakma ve devamsızlık durumlarında en kesin boyut olmasıyla diğer üç boyuttan farklı bir kulvara sahip olma özelliğine sahiptir (Balay,1999: 238).

#### **B. Devam Bağlılığı**

Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağımlılığı işgörenin örgütten ayrılma durumunda oluşacak olan maliyete örgütün katlanmasını ve oluşan olumsuz durumların örgüt aleyhine sonuçlanmasını engellemek amacıyla kendilerini zorunlu olarak işletmeye devam etme yükümlülüğü altına sokmalarıdır (Meyer ve Allen,1997;11). İşgörenin örgütte kalma isteği başka bir alternatifin olmayışı, yararlarının ayrıldıktan sonraki maliyeten daha fazla olması, başka bir meslekte bu saygınlığı yakalayamama endişesi gibi etkenlerle bağlılık artarken; duygusallık çok az bir paya sahiptir (Bozkurt

ve Yurt,2013:125). Kişi ayrılmanın kendine getireceği külfetin farkında olmakta ihtiyacı olduğu için örgütte bulunma gereksinimi duymaktadır. Ayrıca hizmet süresi, eğitim, yaş ve emeklilik yararları devam bağımlılığı ile ilişkili olmakta; kamu örgütlerinde devam bağımlılığı ve işgören hizmet süresi ve bulunduğu pozisyon arasında pozitif ilişki bulgularda yerini almaktadır (Balay, 1999:239).

### C. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ise işgörenin örgüte karşı kendini gerek ahlaki yönden gerek yükümlülük yönünden sorumlu hissetmesiyle örgütten ayrılmamanın bir zorunluluk olarak algılanmasıdır (Allen ve Meyer, 1997:11).Diğer iki boyuttan belirgin şekilde ayırım sağlayan nokta ise iş- görenin örgütte kalmasının doğru olduğuna inanmasıdır. İşgörenin örgütte kalmasının ahlaki yönden doğru olduğunu düşünmesini sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireyin örgüte girişindeki sosyalleşme deneyimleri ve bulunduğu süreçteki sosyalleşme deneyimleridir (Bozkurt ve Yurt, 2013:125:126). İşgören örgütün şu ana kadar kendine sunduklarından ve kendisine sağladığı faydalardan dolayı örgütten ayrılmayı düşünmemek zorunda hisseder (Uslu ve Beycioğlu, 2013:323-345). Wiener (1982)'e göre sosyalleşme deneyimleri ve yatırımlar normatif bağlılığın belirleyicileridir. Sosyalleşme deneyimleri sonucu işgören kendisinden beklenen ve olumlu davranışları baskı sonucu öğrenir, yatırımlarda da işgören tek başına yapamayacağı örgüt tarafından kazandırılmış kendine özel gelişimleri elde eder. İşte bunların sonucunda da kendini örgüte karşı ahlaki olarak sorumlu ve yükümlülük altına girmiş hissederek örgüte karşı güçlü bir şekilde sadakat duyar (Bakan, 2011:102).

### VII. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarına Toplu Bakış

Kısaca duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için; devam bağlılığı, ihtiyaçları ya da çıkarları gerektirdiği için; normatif bağlılık, ahlaki değerlere bağlı olarak zorunluluk hissedildiği için ortaya çıkmakta ve bu üç farklı bakış açısına sahip olan boyutların ortak amacı olan örgütte kalma belirlemektedir (Kök ve Özcan,2012:117; Gül vd.,2008:3; Recepöğlu vd.,2013:607).

Yapılan birçok çalışmada bu boyutların ortak özellikleri rahatlıkla görülmekte ve tek çatı olarak yer verildiğinde şu özellikler göze çarpmaktadır:

- İşgörenlerin mevcut örgütle ilişkisini yansıtması,
- Örgüt üyelinin devam etmesi ya da devam etmemesi yönündeki kararları içeren psikolojik durum olmasıdır (Meyer vd.,1993:539; Obeng ve Ugboro, 2003:84 akt. Fındık ve Eryeşil,2012:1252).

Literatürde örgütsel bağlılığın diğer değişkenlerle arasındaki ilişki incelenmiş ve negatif ya da pozitif sonuçlarla ilişkilendirilerek işgörenlerde ilk olarak duygusal daha sonra normatif en son sırada ise devam bağlılığının olması gerektiği dile getirilmiştir (Brown,2003:41 akt. Boylu vd.,2007). Yapılan birçok araştırmada duygusal bağımlılık

ilk sırada yer alırken normatif bağımlılık son sırada yer almakta ve örgütlere bu araştırmalarda çıkan sonuçlara göre yapmaları gereken öneriler verilmektedir. Çünkü giderek globalleşen dünyada işgörene ayrıca sahip olduğu bilgi ve deneyimle örgüte karşı içinden beslediği kopmaz bir bağ oluşturma çabaları artış göstermektedir. Bu noktada çalışanlara gereken değer verilmesiyle bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmakta ve işgörenin örgütsel bağlılığını artırma çabaları da giderek güçlenmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık sorun çıkararak işgören yerine sorunlara çözüm getirmeye uğraşan bilinçli ve istekli işgörenler anlamına gelmektedir ki örgütlerin başarı düzeyinin artmasının püf noktasında da bu durum yatmaktadır. Örgüte kendinden bir parçaymışçasına yaklaşan işgören örgüte nicel ve nitel anlamda birçok değer yükler ve örgütün saygın bir konuma gelmesinde büyük katkılarda bulunur (Bozkurt ve Yurt,2013:126:127).

### VIII. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık birçok faktörü etkilediği gibi birçok faktörden de etkilenmektedir. Bu faktörler; rol çatışması, iş güvencesizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumunu, politika ve yetki kullanımı, kişisel politika ve uygulamalar, ilerleme olanağı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması, statü, adalet dağıtımı, içsel gereksinimlerin karşılanması ve dışsal gereksinim karşılanmasıdır. Balay (1999) bu faktörler üzerinde durarak bunların örgütsel bağlılık ile ilişkisinde olumlu ve olumsuz yönlerini inceleyen çalışmalara yer vermiştir. Bunlardan önemli olarak birkaçına değinecek olursak (Balay, 1999:239-242);

**Rol Çatışması:** Örgütsel bağlılık rol çatışması, sadakat gibi konuları düzenlemekte olup rol çatışmasının yaydığı daha düşük düzeydeki örgütsel üyelik davranışını etkiler ve lehe çevirebilir. Yapılan çalışmalar (Dean, 1996:80) rol çatışmasının örgütsel bağlılığı azalttığını göstermektedir.

**İş Güvencesizliği:** Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre iş güvencesizliği örgütsel bağlılığı azaltmakta ve bu durum örgüt için başarı düzeyinde düşüş anlamına gelmektedir.

**Örgütsel İletişim:** Bağlılık ile örgütsel iletişimdeki doyum arasında olumlu ilişkiye araştırma bulgularında yer verilmektedir.

**Kişilik:** Blau ve Boal (1987) işgörenleri örgütlerine karşı bağlılık ve işe sarılma düzeyleri açısından dört gruba ayırmıştır (Balay, 1999:240). Bunlar:

- 1) Kurumsal Yıldızlar
- 2) Birleşik Üyeler
- 3) Yalnız Kurtlar
- 4) Duygusuzlar

Kurumsal yıldızlar ve birleşik üyelere iş doyumunu fazla iken yalnız kurtlar ve duygusuzlar arasında iş doyumunu az olmakta; örgütsel bağlılığa olan etkisinden dolayı da iş doyumunu ile aralarında ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar da örgütsel bağlılık iş benimsenmesi veya sahiplenmesinden ziyade iş doyumunu, istekliliği ve bu doğrultuda gösterilen çabayı ayrıca işten ayrılma durumunu daha çok etkilediğini vurgulamaktadır (Balay, 1999:240).

Kişilik kavramına başka açılardan bakılacak olursa, Schein' in yazılı olmayan fakat örgütteki herkesin uyması gereken kurallar olarak tanımladığı psikolojik sözleşme, işgören tarafından kabul edildiği takdirde örgüt açısından resmi olmayan normları benimseyerek kendi isteği ile örgütte kalması anlamına gelmektedir. Bu durumda da işgörenin örgüte karşı bağlılığı artmış demektir (Karcıoğlu ve Türker, 2010:130).

**Meslek Aşaması:** Yapılan çalışmalar iş tutumuna karşı meslek faktöründeki bazı değişkenleri (yaş, örgüt ve pozisyon hizmet süresi gibi) ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. Allen ve Meyer (1993)'in yaptığı çalışmalarda duygusal, devam ve normatif bağlılığın mesleğin üç aşaması olarak belirlenmesiyle; duygusal ve normatif bağlılığın işgörenin yaşının artmasına bağlı olarak arttığı, devam bağlılığının ise örgüt ve pozisyon hizmet süresi arttıkça arttığına yer verilmiştir (Balay, 1999:241). Kısaca yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmakta başka bir değişken olan cinsiyet durumunda da erkek çalışanlar kadınlara göre daha fazla örgüte bağlı olmaktadır (Fındık ve Eryeşil, 2012:1253).

**Statü:** İş bırakma ve örgütsel bağlılık arasında ters ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda yer almakta olup mavi yakalılarının (düşük statü) beyaz yakalılara (yüksek statü) göre iş bırakma düşüncesinin daha fazla olduğu ve bu durumda da örgütsel bağlılığın zayıfladığı araştırma bulgularında açıkça görülmektedir (Balay,1999:241). Bozkurt ve Yurt (2013)'un yaptığı araştırmaya göre Prof. Dr, Doç. Dr ve Yrd. Doç. Dr. ünvanındaki öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıkları; Arş. Gör. ve Uzman gibi ünvandaki öğretim elemanlarına göre daha düşüktür (Bozkurt ve Yurt,2013:135).

Örgütsel bağlılığı etkileyen İnce ve Gül (2005:59); Suliman (2002), Nortcraft ve Neale (1990)'in yapmış olduğu çalışmalardan yararlanarak üç kısma ayırmıştır. Bunlar ise; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, örgüt dışı faktörlerdir. Kişisel faktörler olarak, iş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özellikler; örgütsel faktörler olarak, işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret düzeyi, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması; örgüt dışı faktörler ise iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sektörün durumudur.

### IX. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığı psikolojik boyuta sahip olan işgörenin örgütte sürekli kendi isteği ile bulunma kararı alması ve örgütle ilişkisinde şekillenen bir durum olarak ifade eder (Allen ve Meyer, 1991:67). Örgüte bağlı olan işgören örgüt için kendi çıkarlarını geri plana atmakta örgütün başarısı için elinden gelen çabayı göstermekte resmi bir iş ilişkisinin ötesinde örgütü diğer bütün iç ve dış faktörlere karşı önemli duruma getirmeye çalışmaktadır. Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık “işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve bu değerleri kabul etmesi (duygusal yönden), örgütün amaçları için kendi isteği doğrultusunda sarf ettiği gayreti en yüksek düzeyde tutması (normatif yönden), örgütte kalmak ve bunun devamlılığını sağlamak için duydukları güçlü arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979:311). Tanımlara bakıldığında örgütsel bağlılığın işletme için olumlu durumları yansıttığı yorumuna varabiliriz; fakat örgütsel sinizm için aynı şeyleri söylemek mümkün değildir. Tam

tersine örgütsel sinizm sinik kişilerin ifade edildiği, çoğunun memnun olduğu örgütte siniklerin standartlarının ulaşılmaz durumda olmasıyla soyut örgüt siniklerin hedefi haline gelmekte ve örgütle arasındaki bağın zayıflamasına sebebiyet vermektedir. Kısacası örgütsel sinizm örgütte olumsuz olan bütün durumlara eşitken örgütsel bağlılık olumlu olan durumlar şeklinde söylenebilmekte ve örgütsel bağlılığı birçok değişkenle etkileyebilirken özellikle işgörenlerin yetenek algılarını ve örgütlerine olan güven duygularını azaltmaktadır (Abraham, 2000:276).

Örgütsel bağlılık bireyin beklentileri karşılandığında ve örgüt işgörene karşı güven verici tutum sergilediğinde oluşmakta fakat sinikler her durumda örgüte karşı güven duymamakta ve örgüte karşı umutsuz bakış açısı düşüncelerinden kurtulamamaktadırlar. Bunların dışında bir de beklenti harici oluşan durumlar olan haksız terfi, neden belirtmeden işten çıkarmalar, verilen tazminatlarda adaletsiz davranışlarda bulunma, kayırma gibi istenmeyen durumlar karşısında işgören örgütte bulunması gereken birçok şeyin olmadığı kanısına vararak örgütü etik değerlerden yoksun olarak görmekte bu durumda sinik davranışların oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Eğer ki bağlılığı artıran faktörler örgüt tarafından devreye girerse sinizm azalmakta, etik ortamın varlığı düşüncesi işgörende güveni artırmakta ve böylece örgüte karşı olumlu inancı yükselterek bağlılığı artırmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010:84).

Örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılıkla ilişkisi yapılan araştırmalar sonucunda anlamlı ve güçlü olduğu görülmekte ve işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da azalış göstermektedir (Abraham, 2000:282; Chrobot-Mason:2003; Brandes vd., 1999 akt. Kalağan, 2010; Eaton,2000:12; Johnson ve O’Leary-Kelly,2003:638; Turner ve Valentine, 2001:132; Wanous vd., 1994:272; Dean vd., 1998). Ayrıca ulusal araştırma bulguları da örgütsel sinizm düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü (negatif yönlü) ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (bkz. Fındık ve Eryeşil, 2012:1253-1255; Altınöz vd., 2010:312).

Brandes vd. (1999) yapmış olduğu çalışmada 129 kişilik orta büyüklükteki bir fabrikada yönetici ve işgörenin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkisini incelemiş, aralarında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış fakat sinizm düzeyleri yönetici ve işgören açısından farklılaşmıştır (Altınöz vd., 2010:291; Karacaoğlu, 2012:81-82).

Abraham (2000)’ın yapmış olduğu araştırmada toplumsal sinizmin iş tatmini ve bağlılığı artırdığını, bunun sebebinin de toplumsal siniklerin iş koşullarına daha gerçekçi yaklaşımları ve hayal kırıklığı ile karşılaşmamaları olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çalışmasında %45 oranında örgütsel bağlılık değişkenini örgütsel sinizmin açıkladığını da ifade ederek özellikle kişilik sinizmi ve işgören sinizminin örgütsel bağlılığı azalttığını buna karşın toplumsal sinizm ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu söylemiştir.

Dean vd. (1998)’nin çalışmalarından yola çıkarak 12 maddelik formla 129 mezun öğrenci grubuna uyguladığı çalışmada Eaton (2000), örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık

arasında pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) bankada çalışan 300 işgörene yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde ilişki saptamıştır.

Pitre (2004) Deniz Harp Okulu birinci sınıf öğrencilerinden otuz kişi üzerine çalışma yapmış, örgütsel sinizm yaşama nedenleri üzerinde durmuş ve araştırma için nitel veri yöntemlerinden olan odak grup çalışmasını kullanmıştır. Öğrencilerin beklentilerinin karşılanmaması örgütsel sinizmin sebebini oluştururken, örgütsel bağlılığında örgütsel sinizmin sonuçları arasında olduğu kanısına varılmıştır.

Çarıkçı vd. (2012)'nin Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi büro bölümünde çalışanların üzerine yapmış oldukları çalışmada, Erdost vd. (2007)'nin çalışmalarından yararlanılarak yapılan anket kullanılmış H3 hipotezi olan "Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur." reddedilmiştir. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel sinizm durumlarında ki artış büro çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına sebep olmuştur (Çarıkçı vd., 131-137).

Altınöz vd. (2010)'nin Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada, 210 kişiye anket uygulaması yoluyla örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Cinsiyet açısından bakıldığında; örgütsel bağlılık için anlamlı bir farklılık yokken, sinizm açısından kadın çalışanların daha sinik oldukları saptanmıştır. Yaşa göre bakıldığında; örgütsel bağlılık için anlamlı bir farklılık göstermekte yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmekte, örgütsel sinizm açısından da çalışanlar yaşları arttıkça daha fazla bilinçlendiklerinden sinik tutumları azalmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında; çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılıkları artmaktayken, 11-15 yıl aralığında çalışanlarda sinik tutumun arttığı görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların bağlılıkları azalmakta bunun nedeninin ise sektörde daha kolay iş bulmaları görülmektedir. Eğitim seviyesinin düşmesiyle sinik tutum sergileyenlerin sayısı artmakta bunun nedeninin terfiler ve adaletsiz ücret dağılımı gibi faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Altınöz vd. araştırmasının devamında işletmelerine bağlı olan bireylerin daha az sinik tutum sergiledikleri; sinik tutum sergileyenlerin de örgüte daha az bağlılık hissettikleri sonucuna varılmıştır. Buradan yola çıkarak duygusal bağlılığın artırılmasının sinik tutumların azaltılmasında özellikle dikkat edilmesi gereken bir nokta olduğu ve hizmet işletmesi açısından sinik tutum sergilemenin azlığının da müşteri memnuniyeti açısından çok önemli olduğu kanısını sunmaktadır (Altınöz vd, 2010:295-312). Sinik tutumun azaltılması ve bağlılığın artırılması için Altınöz vd. diğer araştırmacıların bulgularıyla paralellik arz eden bazı önerilerde bulunmaktadır:

- Çalışanlar arasında haksızlık yapılmaması,
- Stresin azaltılması,
- Fazla iş yükünün olmaması,
- Kayda değer sosyal değerlerin sağlanması,
- İletişim engellerinin ortadan kaldırılması.

Fındık ve Eryeşil (2012) Konya’da metal sanayide çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada 120 ankete göre değerlendirmelerde bulunmuştur. Araştırmada çalışanların örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlar bu doğrultuda bazı bulgulara ulaşmışlardır. Çalışanların kıdemi, eğitim seviyesi, yaşı arttıkça sinizm düzeyinin arttığı ve bağlılıklarının azaldığı görülmüştür. Örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutla; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında yüksek derecede negatif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak Fındık ve Eryeşil (2012), demir çelik sektöründe yaptığı çalışmada sinizm düzeyleri yüksek olan çalışanların bağlılıklarının düşük olduğu; sinizm düzeyleri düşük olan çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Fındık ve Eryeşil, 2012:1252-1255).

Literatür çalışmalarında da görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın azaltılması ve sinizm düzeyinin azaltılması çalışanların örgüt yararına çalışmalarını artıracak, motive edecek ve çalışanların örgüte devamlılığını sağlayarak işgücü devir oranını azaltacaklardır. Bu durumda da örgütün üretimde doğrudan ilgili olmayan maliyetlerin en aza inmesine yardımcı olacaktır. Bu noktada örgütün üstüne düşen görevi yapması ve çalışmalardaki önerileri dikkate alması örgüt lehine olmakla birlikte örgütü başarıya götürecektir basamaklardan biri olacaktır. Abraham (2000)’in belirttiği gibi örgütsel sinizm çalışanların örgüte karşı güven duygularını azaltmaktadır. İşte burada örgüt bunu önlemek için birçok faktörü göz önünde bulundurmaya zorunda kalmaktadır.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki farkları Dean vd. (1998) şu şekilde vurgulamaktadır:

- Örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna göre işgören örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inanırken; bağlılıkta ise işgören kendi amaçları ve değerleri ile örgütün amaçlarının benzer olup olmadığına bakmaktadır.
- Sinik işgörenler örgütte kalıp kalmamayı/ayrılıp ayrılmamayı düşünürken; bağlılıkta örgütte kalma niyetinin olup olmadığını düşünmektedir.
- Örgütsel sinizmin duygusal boyutuna göre işgören örgütü küçümseme, tiksinti gibi duyguları barındırırken; bağlılıkta örgütüne karşı sevgi ve gurur durumları mevcut olmaktadır. Sinizm örgütsel bağlılığın eksikliğinden çok daha yüksek bir durumu ifade etmektedir (Dean vd., 1998:348).

Kalağan ve Güzeller (2010)’in belirttiği gibi örgütlerine bağlı işgörenler daha fazla performans sergilemekte, örgüt yanlısı davranışlarda bulunmakta, örgütsel vatandaşlık yanlısı bir tutum sergilemekte, işe devamsızlık oranında azalmalar görülmekte ve işgücü devir hızı düşmektedir. Çalışanların yaşadığı olumsuzlukların çözüm bulması konusunda örgüt sürekli olarak bir mücadele içinde olmaktadır. Örgüt atacağı adımlar öncesinde sürekli önceki sorunlarla uğraşmakta ve atacağı yeni adımları geciktirmekte bu da örgütün ilerlemesini ve gelişmesini engellemektedir. Yapılan çalışmalar bu durumun engellenmesinde birer ışık olmakla birlikte, 2000’li yıllarda giderek önemi artan sinizmin bir sonucu



olarak yukarıda saydığımız gibi sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Sinizmin bağlılığı azalttığı çalışmalar sonucunda görülmektedir. Bunlardan kişilik sinikleri iki nedenden dolayı bağlılığının azaldığını vurgulamıştır:

- Moral üstünlüklerinden kaynaklanan emirleri sorgulama durumu,
- Çalışanların doğuştan gelen bir takım özellikleri ile kendilerini diğerlerinden uzak tutmaları durumu (Abraham, 2000:275).

Literatür taramasından hareketle, örgütsel sinizm düzeyleri düşük çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olacağını düşünerek:

*H1: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile onların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

İlave olarak, organizasyonlarda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yaşa göre değişiklik göstereceğini düşünerek;

*H2: Çalışanların yaşı, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (moderating effects) ve örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanın yaşına bağlı olarak farklılık gösterecektir.*

## **X. Araştırmanın Metodolojisi ve Sonuçları**

Araştırmanın temel amacı; Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bununla birlikte, çalışanlarının yaşının bu ilişki üzerindeki etkisinin olup olmadığı, eğer varsa ne yönde ve ne şiddette olduğunun tespiti bu çalışmanın temel hedefleri arasındadır. Bu temel amaçlar doğrultusunda; örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçekleri daha önce yurtiçi ve yurt dışı bilimsel çalışmalarda kullanılmış anket formları geriye tercüme yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır.

### **A. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları, Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışmanın ana kitesini Türkiye’de farklı illerde (Ağrı, Bingöl, Erzincan, Hakkâri, İstanbul, Malatya, Kahramanmaraş, Şanlıurfa) farklı sektörlerde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmelerinin çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece belirli illerin dâhil edilmesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, araştırmanın farklı sektördeki çalışan ve yöneticilerine ve onların hizmet sunduğu kitleye önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örnekleme, evren içerisinde basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile belirlenen 367 kişiye uygulanmıştır. Anket formunun doldurulması gönüllülük esasına dayalı olmuştur ve form dağıtılan kişilerle birebir yüz yüze temas kurularak anket formunun doldurulmasının araştırmacılar için önemi anlatılmıştır. Bu bağlamda dağıtılan anket formu sayısı 367’dir, ancak eksik doldurulan anket formlarının

çıkartılması ile elde edilen tam ve eksiksiz anket formu sayısı 342’dir. Elde edilen cevaplanma oranı (.93) bilimsel çalışmalar için arzu edilen cevaplanma oranının çok üstündedir. Orijinal anket formları İngilizce dilinde idi ve hem Türkçe hem de İngilizce bilen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrildi. Türkçe anket formu daha sonra bir başka her iki dili de bilen bir dil uzmanı tarafından İngilizceye geri tercüme yolu ile çevrildi. Geri tercüme yöntemi orijinal versiyonla uyum saplanana kadar tekrar edildi (Brislin, 1980). Çalışanların sosyo-demografik özellikleri: Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar dikkate alındığında toplam 342 çalışanın 89’unun yani % 51’inin kadın olduğu, % 49’unun erkek; ortalama yaş düzeyinin 24-32 arası olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde üniversite mezunu olduğu saptanmıştır. Çalışanların ortalama çalışma süreleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın 5 yıl ve altı için olduğu saptanmıştır.

## B. Ölçümler

**Örgütsel Sinizm:** Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için Brandes, (1997) tarafından geliştirilen ve 14 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .90’dır.

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu ölçmek için kullanılan sorular için Meyer ve Allen’in (1990) ve Meyer, Allen, and Smith (1993)’in çalışmalarında kullandıkları 18 maddeden oluşan soru formundan faydalanılmıştır. Ölçekte literatürde de incelediğimiz 3 farklı bağlılık boyutu ele alınmıştır. Çalışmamızda duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı ölçmek için toplamda 18 soru sorulmuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .86’dır.

**Kontrol Değişkenler:** Örgütsel sinizmin habercisi olarak eğitim durumu, cinsiyet ve toplam çalışma süresi gibi birtakım değişkenleri kontrol değişkenler olarak dâhil ettik. Tablo 2 çalışmanın değişkenleri için ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonları sunmaktadır.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	1,49	,501	-				
2. Eğitim Durumu	2,93	,655	.201**	-			
3. Toplam Çalışma Süresi	2,02	1,36	.210**	.103*	-		
4. Yaş	2,27	,972	.265**	.160**	.652**	-	
5. Örgütsel Sinizm	2,63	,88	-.019	-.055	-.095	-.025	-
6. Örgütsel Bağlılık	2,82	,70	.085	-.005	.079	.152**	-.328**

<sup>a</sup>n=342. l.103l’in üzerindeki her değer 1% seviyesinde önemlidir.

### C. Faktör Analizi

Çalışmada her bir ölçek için içsel tutarlılığın var olup olmadığını anlamak amacıyla ölçeklerin Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmış ve örneklem yeterliliğini test etmek için de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. KMO değeri faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir ve % 60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2003; Tabachnick & Fidel, 2001). Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir. Faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2002). Çalışmada faktör yükleri .45'nin altında olan değişkenler dikkate alınmamıştır. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Örgütsel Sinizm Geçerlilik Analiz Sonuçları

	1	2	3
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	.85		
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	.92		
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	.85		
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	.69		
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	.64		
6. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.		.78	
7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilim yaşıyorum.		.87	
8. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.		.88	
9. Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.		.78	
10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.			.64
11. Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.			.68
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			.84
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			.83
14. Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.			.69
<b>Açıklanan toplam varyans ( %)</b>		<b>73,56</b>	
<b>K-M-O</b>		<b>.89</b>	
<b>Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square; df</b>		<b>3610,566;91;</b>	<b>p&lt;.001</b>

Not: Faktör 1: Bilişsel sinizm, Faktör 2: Duyuşsal sinizm, Faktör 3: Davranışsal sinizm

Tablo 3’de örgütsel sinizm ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel sinizm 3 temel faktörle %73,56 oranında açıklanmıştır. Her bir faktöre ait faktör yük değerleri ortalama olarak .60’ın üzerindedir. Örneklem yeterlilik oranı (KMO) ise .89’dur. Bu bağlamda örgütsel sinizm ölçeğinin bir bütün olarak yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4:** Örgütsel Bağlılık Geçerlilik Analiz Sonuçları

	Faktör		
	1	2	3
15.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.	.74		
16. Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir	.83		
17.Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	.55		
20. Bu kurum benim için büyük anlam taşır.	.64		
19. Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum.		.58	
18. Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum		.61	
21. Su anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.		.68	
22.Su anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.		.62	
23. Su anda bu kurumdan ayrılısam hayatım önemli ölçüde altüst olur.		.62	
24. Su anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.		.75	
25. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		.57	
26. Bu kurumdan ayrılamamamın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.		.72	
27. Su andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.		.52	
28. Benim yararına bile olsa, su anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.			.64
29. Su an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.			.73
30. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			.78
31. Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.			.82
32. Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.			.76
<b>Açıklanan toplam varyans (%)</b>		<b>66.03</b>	
<b>K-M-O</b>		<b>.84</b>	
<b>Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square; df</b>		<b>3207,636;153;</b>	<b>p&lt; .001</b>

Not: Faktör 1: Duygusal Bağlılık, Faktör 2: Devam Bağlılığı, 3: Normatif Bağlılık

Tablo 4’de örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel bağlılık üç temel faktörle % 66,03 oranında açıklanmıştır. Her bir faktöre ait faktör yük değerleri ortalama olarak .50’nin üzerindedir. Örneklem yeterlilik oranı (KMO) ise .84’dür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ölçeğinin bir bütün olarak yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

#### D. Hipotez Testleri

Faktör analizi sonuçlarına uygun olarak gerçekleştirilen regresyon sonuçları aşağıda Tablo 5’te sunulmuştur.

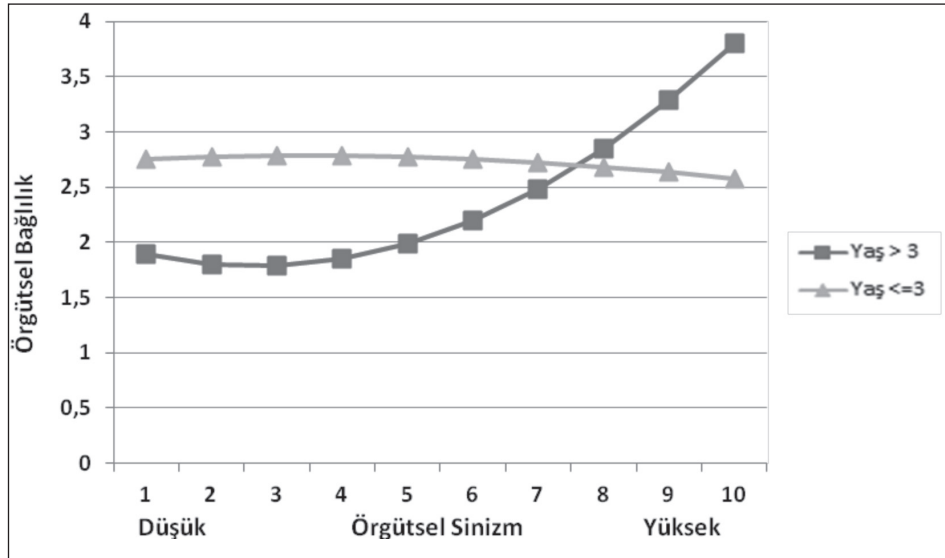
**Tablo 5.** Örgütsel Bağlılık İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Eğitim durumu	-,074 (.072)	-,078 (.071)	-,081 (.071)	-,079 (.072)	-,073 (.072)	-,074 (.064)
Cinsiyet	-,006 (.094)	-,007 (.094)	-,009* (.095)	-,004 (.097)	-,025 (.098)	-,024 (.010)
Toplam Çalışma süresi	-,094 (.044)	-,096 (.044)	-,094 (.044)	-,094 (.044)	-,098 (.044)	-,103 (.044)
Örgütsel sinizm		-,105* (.073)	,136 (.240)	,147 (.244)	,201 (.257)	,916 (.658)
Örgütsel sinizm <sup>2</sup>			-,041* (.040)	-,043 (.041)	-,055 (.041)	-,213* (.112)
Çalışan Yaşı				-,013 (.050)	-,328* (.181)	,984* (.586)
Örgütsel sinizm X Yaş					,107* (.059)	-,786* (.376)
Örgütsel sinizm <sup>2</sup> X Yaş						,150* (.067)
R <sup>2</sup>	,003	,017	,020	,022	,029	,054
R <sup>2</sup> Değişim	,003	,014*	,003	,002	,007	,025*
Model F	,575	2,055	1,803	1,453	1,763	2,154

Standardize olmayan katsayılar ve standart hatalar (parentezlerde) belirtilmiştir. †  $p < ,10$ ; \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$  (2-kuyruk), N=342.

Tüm Hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Öncelikle örgütsel bağlılık duygusunun kontrol değişkenler üzerindeki etkisini regresyon analizine tabii tuttuk (bakınız Tablo 5’deki Model 1). Daha sonra örgütsel bağlılık duygu-

sunu atfedilen varyans artışını tespit etmek amacıyla örgütsel sinizmi analize dâhil ettik (Model 2). Ardından doğrusal olmayan ilişkiyi tespit etmek amacıyla örgütsel sinizmin karesini dâhil ettik (Model 3). Daha sonra analizlerimizde moderator olarak kullandığımız çalışanların yaşı faktörünü modele dâhil ettik (Model 4). Bir sonraki adımda örgütsel sinizm ve çalışanların yaşı arasındaki karşılıklı etkileşimi hesap ettik ve örgütsel sinizm ve çalışanların yaşı arasındaki ilişkiyi bağlantılı hale getirebilmek amacıyla bunu regresyon denklemine girdik (Model 5). Final olarak, örgütsel sinizmin karesi ile çalışanların yaşı arasındaki ikili ilişkiyi hesap ettik ve hipotezlerimizi test etmek amacıyla regresyon denklemine girdik (Model 6). Hipotezlerimizin desteklenmesi için; örgütsel sinizmin karesinin çalışanların yaşı ile karşılıklı etkileşiminin regresyona dâhil edilmesiyle açıklanan varyansda ( $\Delta R^2$ ) istatistiksel olarak önemli bir artış olması gerekmektedir. Hipotez 1 Tablo 5 model 2’de değerlendirildi ve bu değerlendirme sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve negatif bir ilişki olduğunu ifade eden H1 için gerekli destek sağlanmış oldu ( $b = .105, p < .05$ ). Ayrıca çalışanların yaşının, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişki üzerindeki moderator etkisini test ettik. Tablo 5’e göre çalışanların yaşı, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $b = .150, p < .05$ ). Çalışanların yaşının, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duygusu arasındaki ilişkiyi moderator olarak etkilediğini savunan H2 hipotezimiz de kabul edilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Sinizm ve Çalışanların Yaşının Karşılıklı Etkileşimlerinin Etkileri

Şekil 1' den de görüleceği üzere örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genç ve daha yaşlı çalışanlar için farklıdır. Örgütsel sinizm düzeyi daha yaşlı çalışanlar için artış eğilimi göstermektedir. Bunun nedeni olarak; çalışanlar yaşlandıkça örgüte olan devam bağlılıklarının artması ve bunun doğal sonucu olarak da işletmeyi terk etmek isteseler dahi işletmeyi terk edememeleri gösterilebilir. Daha yaşlı çalışanlar istemedikleri ve belki de çalışmaktan hoşlanmadıkları bir işletmede çalışmaya devam etmek zorunda kalacaklardır. İşletmeye yapılan yatırımlardan vazgeçememenin veya vazgeçilirse yaşanacak kayıpların çok fazla olacağı düşüncesiyle artan devam bağlılığıyla birlikte bu çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Burada daha yaşlı çalışanlar için duygusal ve normatif bağlılıktan ziyade devam bağlılığının etkili olduğu görülmektedir. Daha genç yaştaki çalışanlar için ise örgütsel bağlılıkla örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki görülmektedir. Genç çalışanlar için; örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır ya da diğer bir deyişle sinik olmayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sinik olanlara daha yüksektir. Bunun nedeni olarak da günümüz iş dünyasında gençlerin iş bulmalarının çok zor hale gelmesi, rakip sayısının günden güne artması ve istihdam olanağı elde eden gençlerin kendilerini şanslı sayarak sahip oldukları işletmeye karşı bağlılık duyguları geliştirmeleri gösterilebilir. Daha yaşlı çalışanlardan farklı olarak genç çalışanlar için duygusal ve normatif bağlılığın daha etkili olduğu söylenebilir.

### Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duygusu arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu göstermiştir. Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ve çalışanların yaşının bu iki değişken arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini araştırarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın diğer bir katkısı da örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duygusu arasında çok net gibi görünen negatif ilişki örüntülerinin gerisinde başka değişkenlerin etkisini araştırılması gereğini ortaya koymasındadır. Bu çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin miktarı diğer pek çok araştırmada kanıtlandığı üzere yüksek olduğu için moderator etkinin test edilmesi de bir o kadar önemli olacaktır. Moderator etkisinin tespit edilmesi değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkmasında nelerin etkili olduğunu ve hangi yönde etkili olduğunu belirlemede son derece etkili bir yöntemdir. Çalışanların çalıştıkları işyerine karşı bağlılık hissi duymaları, o işyerini sahiplenmeleri, sorunlara çözüm arayışı içerisinde olmaları; onların yaptıkları işi sevmelerini, yaptıkları işe, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı daha duyarlı hale gelmelerini sağlayacak, fizyolojik, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkları önleyecek ve çalışanların kendilerine olan saygı ve güvenlerini artıracaktır. Bu sayede çalışanlar hem meslektaşları, hem hizmet verdikleri bireyler hem de örgütleri ile daha iyi iletişim kurma olanağına da sahip olacaklardır. Çalışanların kendilerini ve fikirlerini değersiz hissetmeleri ya da gerçekten bu olgunun varlığı onların çalıştıkları işletmeye karşı olan tutum, davranış, inanç ve bakış açılarını değiştirmelerine yol açacaktır. Bu bağlamda çalışan artık yavaş yavaş işletmesine, çalışma arkadaşlarına ve yaptığı işe karşı duyar-



sızlaşmaya başlayacak ve bu duygunun devamı halinde işletmeye karşı iyi niyetini artık muhafaza edemeyebilecektir. Artık çalıştığı işletmede söylenenler ile yapılanların farklı olduğunu ve eşit bir ödüllendirme olmadığını düşünmeye başlar. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancının yansıması olarak karşımıza çıkan bu durumda çalışanlar, hor görme, öfke, kınama, samimiyetsizlik gibi olumsuz duyguları barındırdığı gibi örgütün adalet, dürüstlük, samimiyet gibi duyguları da kendi çıkarları doğrultusunda yok edeceğine inanırlar. Ayrıca eylemlerin altında yatan temel nedenlerin farklı olduğuna inanmaları onları kuşkuya düşürmekte ve aldatmaca fikrine kapılmaktadırlar. Bu nedenle de örgütsel açıdan kendi çıkarlarına yoğunlaşmaktadırlar. Sinik çalışanlar örgüte karşı aşağılama, kızgınlık hissettikleri gibi örgüt akıllarına gelince tiksinti, acı hatta utanç duyabilirler. Çalışan örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutta çalışan çevresine örgütle ilgili şikâyette bulunmaya, örgütün geleceği hakkında karamsar, olumsuz tahminlerde bulunmaya, alaycı şekilde örgütünü mizah unsuru yapmaya, alaycı şekilde birbirleri ile bakışmaya başlar. Örgüt yöneticileri, adil ve şeffaf bir yönetim tarzı sergileyerek, yapılan işlerin görüldüğü, hak edenin hak ettiğini aldığı, çalışmayanın takım dışında bırakıldığı, rol ötesi davranışların ödüllendirildiği, terfi imkânlarının objektif ve tüm çalışanlar için mevcut olduğu, iş-dostluk ilişkilerinin birbirine karıştırılmadığı bir örgüt ortamı oluşturmaya çalışmalıdırlar. Çalıştığı işletmeye karşı bağlılık hissedenden ve işinden tatmin olan çalışan, o işletme için gerektiğinde fedakârlık gösterebilecektir. Sinik çalışan ise çevresine ve kendisine karşı duyarsızlaşıp makineleşecek ve artık bir şeyleri başarmak konusunda kendine güvenini yitirmiş bir çalışan olarak sadece kendine zarar vermeyecektir, bu zarar aynı zamanda bu bireyin iletişim halinde olduğu herkesi dolayısıyla örgütü ve makro düzeyde ülke ekonomisini etkileyecektir. Daha öncede bahsedildiği gibi işinden farklı bir takım sebeplerle ayrılan kişinin yerine yeni bir çalışanın bulunması işletmeler için ciddi maliyetleri gerektirmektedir. O halde işletmeler ve işletme yöneticileri, ellerindeki insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmeli ve onların sürekli ve istikrarlı bir şekilde kendilerini geliştirmelerine olanaklar sunmalıdırlar. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında yönetici desteği çok önemli olduğundan dolayı, özellikle çalışanlar için koçluk ve mentorluk sistemi uygulamaları geliştirilebilir. Tüm bu koşullar düşünüldüğünde, çalışanların yaşının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duygusu arasında ilişkiyi nasıl etkilediği daha rahat anlaşılabilir. Çalışanların yaşı örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir ve bu ilişki çalışanların yaşına göre farklılaşmaktadır. Bu konuda gelecekte çalışma yapmayı düşünen araştırmacıların aracılık etkisine sahip olabilecek faktörleri araştırmaları literatüre önemli bir katkı sağlayabilecektir. Bu çalışma sonucunda elde edilen önemli bulguların dışında, araştırmanın bazı sınırlılıkları ve kısıtları olduğu unutulmamalıdır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı; örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşı ile ilgili olarak sadece tek kaynaktan (çalışanlardan) bilgiyi elde etmesidir. Bu sonuçların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerinde araştırma yapanları heyecanlandıracağı ümit edilmektedir. Daha yaşlı çalışanlar: ”Bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz!”

### Kaynakça

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3): 269–292.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2012). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Kapsamında Bir İnceleme". 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, 121-128
- Altınöz, M., Çöp S., ve Sığındı, T. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21): 285-315
- Anderson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49 (11): 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman T. S. (1997). "Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects". *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1): 12-27
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli- Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi
- Balay, R. (1999). "İşgörenlerin Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1): 1999
- Barefoot J. C., Dodge K. A., Peterson B. L., Dahlstrom W. G., Williams R. B. (1989). "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival". *Psychosomatic Medicine*, Jan-Feb, 51 (1): 46-57
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511): 55-74
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22): 121-139
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation, Cincinnati University.
- Candan, H. (2013). "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1): 181-194

- Chrobot-Mason, D.L., (2003). “Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees”. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1): 22-45
- Çarıkcı, İ. H., Bektaş, M. ve Turak, B. (2012). “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, 129-137
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998).” Organizational Cynicism” *Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.
- Desmond, W. (2008). *Cynics*. University of California Press
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Efiltili S., Gönen Y. ve Öztürk F. (2008). “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 514-524
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *International Iron & Steel Symposium*, 02-04 April, Karabük.
- Gökberk, M. (1999). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15: 1-11.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 27-47.
- Güner, E., Yıldırım, M. A. ve İçerli, L. (2012). “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1): 75-84.

