

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
2016-YL-093**

**İŞLETMELERDE ORYANTASYON EĞİTİMİNİN  
ÖRGÜTSEL SİNİZME VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA ETKİSİ AYDIN OSB'DE BİR  
UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN  
Ümit KACIR**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Engin ÇAKIR**

**AYDIN-2016**



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ümit KACIR tarafından hazırlanan “İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi / Aydın OSB’de Bir Uygulama” başlıklı tez, 28.10.2016 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı,	Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :	Prof. Dr. Nurettin PARILTI	GÜ	.....
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞANER	ADÜ	.....
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Engin ÇAKIR (Danışman)	ADÜ	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....Sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ  
Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2016

Ümit KACIR



## ÖZET

# İŞLETMELERDE ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ AYDIN OSB'DE BİR UYGULAMA

Ümit KACIR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Engin ÇAKIR

2016, 91 sayfa

Yaşamlarını devam ettirme ve kar amacıyla faaliyette bulunan işletmeler maksimum kar ve minimum maliyetle üretimlerini gerçekleştirmek isterler. Üretimi daha verimli ve etkin gerçekleştirmek için teknoloji olanaklarının varlığı bir işletme için önemlidir. Ancak bu teknolojik olanakların kullanımını bilen, işletme için arzulu, örgütüne bağlı ve iş ortamından uzak olmayan çalışanların varlığı çok önemlidir. Özellikle işe yeni başlamış bir personelin yeni bir kurumda çalışması için çalışma ortamına ve işletmenin sunmuş olduğu iş imkanlarına hızlı bir şekilde alışması gerekmektedir. Yapılan işe alıştırma eğitimiyle de yeni işgören çalışma ortamına alıştırılıp, yapacağı işi, iş arkadaşlarını, yöneticileri tanıyarak işletmenin bir parçası haline getirilmeye çalışılır. İşe alıştırma eğitimiyle işgören yeni işinin ilk döneminde ortaya çıkabilecek üretim kaybından uzaklaştırılırken işletmenin bir parçası olarak örgütüne bağlanma düzeyi yükselttilip işletme için olumsuz düşünce ve davranışları kabullenmesi engellenmeye çalışılır.

Bu çalışmada da işletmelerde yeni işe alınmış işgörenlerin işe alışma süresinin daha hızlı bir şekilde aşılması, üretim kayıplarının azaltılması, personel devir hızının düşürülmesi amacıyla uygulanan işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi programları sonucunda bireylerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeylerindeki değişimler incelenmiştir. Bu bağlamda Aydın Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan bir üretim işletmesinde uygulanan yüz yüze anket yöntemi sonucu elde edilen verilerle çalışanların, Oryantasyon Eğitiminin Etkinliği ile ilgili fikirleri, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm düzeyleridemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği T Testi ve ANOVA ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan Korelasyon analiziyle de işe alıştırma eğitiminin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmle ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** İşe Alıştırma Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm





## **ABSTRACT**

### **EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE ORIENTATION TRAINING AT THE COMPANY A STUDY IN AYDIN OIS (ORGANIZED INDUSTRIAL SITE)**

Ümit KACIR

Ms. Thesis, at Management, İşletme Anabilim Dalı

Supervisor: Asst. Prof. Engin ÇAKIR

Most of the companies' which aims to make profit and continue to their lifespan further, would like to achieve the maximum profit and minimum cost of their production. It is important for a company the presence of technological opportunities to accomplish efficient and effective production. However it is crucial to have employees who know the usage of those technological devices, work avidly for their company and committed to their company by heart. It is necessary especially for a new employee to settle down in a new company, working environment and business opportunities that offered by a company expeditiously if s/he wishes working for a company. With the help of orientation training new employee is tried to be a part of the company by adjusting him/her to the new working environment and getting to know the work s/he will do, co-workers and manager. Thanks to orientation training new employee is tried to be kept off potential loss of productivity and be enhanced commitment level as a part of the company and be hindered negative thoughts and behaviours for a company at the first term of his/her new job.

In this study it is aimed to surmount the duration of orientation more rapidly, minimise the production loss of the employee and decrease the employee turnover rate of the company. In consequence of applied orientation training the variance of organizational commitment and organizational cynicism level of the employee were investigated. In this regard face to face survey method was applied at a manufacturing company in organized industrial site in Aydın. With the obtained data at the end of application it was tried to be determined opinions about orientation training activity, organizational commitment and organizational cynicism level of the employees according to their demographics attributes by using T-Test and ANOVA Test. The relation between orientation training and organizational commitment and organizational cynicism was investigated by using correlation analysis.

**KEYWORDS:** Orientation Training, Organizational Commitment, Organizational Cynicism



## ÖNSÖZ

Uzun ve yorucu bir çalışma sonucunda tezimi başarı ile tamamlamanın mutluluğunu yaşıyorum. Tezimin tamamlanmasında büyük emeği olan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Engin ÇAKIR'a, tecrübesiyle yoluma ışık tutan çok sevdiğim hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞANER'e, bilgi ve birikimiyle tezimin eksikliklerini gideren Sayın Prof. Dr. Nurettin PARILTI hocama, tez sürecinde her daim yanımda olan nişanlım Yasemin TEKİNKAYA'ya, ilgilerini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Ümit KACIR



# İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSAEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
TABLolar DİZİNİ .....	xix
EKLER DİZİNİ.....	xxi
GİRİŞ... ..	1
1. ORYANTASYON EĞİTİMİ .....	4
1.1. Oryantasyon Eğitimi Kavramı .....	4
1.2. Oryantasyon Eğitiminin Amacı ve İşletmeler Açısından Önemi .....	8
1.3. Oryantasyon Eğitiminin Yararları .....	10
1.3.1. İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	11
1.3.2. Yöneticilere Sağladığı Yararlar .....	11
1.3.3. İş Görene Sağladığı Yararlar .....	12
1.4. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı .....	12
1.5. Oryantasyon Eğitimi Planlaması .....	13
1.6. Oryantasyon Eğitimi Programının Hazırlanması .....	17
1.7. Oryantasyon Eğitimi Uygulaması, Denetimi ve Değerlendirilmesi.....	22
2. ÖRGÜTSEL SİNİZM .....	25
2.1. Sinizmin Tanımı .....	25
2.2. Sinizmin Tarihçesi .....	27
2.3. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Tarihçesi .....	28
2.3.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	28

2.3.2. Örgütsel Sinizmin Tarihçesi .....	30
2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	30
2.4.1. Bilişsel Boyut. ....	31
2.4.2. Duyuşsal (duygu) Boyut.....	31
2.4.3. Davranışsal Boyut .....	32
2.5. Örgütsel Sinizm Türleri.....	32
2.5.1. Kişilik Sinizmi.....	32
2.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm.....	33
2.5.3. Çalışan Sinizmi.....	34
2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	34
2.5.5. Mesleki Sinizm.....	35
2.6. Örgütsel Sinizmin Sebepleri.....	36
2.6.1. Yüksek Beklentiler .....	36
2.6.2. Hayal Kırıklığı Deneyimi .....	36
2.6.3. Aşağılanma/Küçük Görülme .....	37
2.6.4. Kuşkuculuk.....	37
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	38
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi .....	38
3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	40
3.2.1. Duygusal Bağlılık.....	41
3.2.2. Devam Bağlılığı .....	42
3.2.3. Normatif Bağlılık .....	42
3.2.4. Tutumsal Bağlılık.....	43
3.2.5. Davranışsal Bağlılık .....	43
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	43
3.4. Kişisel Faktörler .....	44

3.4.1. Örgütsel Faktörler .....	44
3.4.2. Örgüt Dışı Faktörler .....	44
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	45
3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	47
3.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık .....	47
3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	47
3.6. Örgütsel Bağlılığa Benzeyen Kavramlar.....	48
3.6.1. Mesleki Bağlılık .....	48
3.6.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	48
3.6.3. Sadakat .....	49
3.6.4. İtiaat.....	49
4. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	50
4.1. Araştırma Modeli .....	50
4.2. Evren ve Örneklem.....	51
4.3. Örneklem Grubunun Demokratik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları	52
4.4. Demografik Özelliklere Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	56
4.5. Faktör Analizi Sonuçlarının İncelenmesi. ....	64
4.6. Korelasyon Bulguları. ....	70
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	74
KAYNAKLAR. ....	77
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ .....	91





## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Döngüsü.....	6
Şekil 1.2. Oryantasyon Bilgilendirme ve İşe Alıştırma Süreci .....	18
Şekil 1.3. Oryantasyon Süreci .....	19
Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	41
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	50



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Oryantasyon Planı.....	16
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	46
Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi .....	52
Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	52
Tablo 4.3. Yaşa Göre Frekans Dağılımı.....	53
Tablo 4.4. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı .....	53
Tablo 4.5. Mezuniyet Durumuna Göre Frekans Dağılımı.....	54
Tablo 4. 6. İşletmede Çalıştığı Pozisyona Göre Frekans Dağılımı .....	54
Tablo 4.7. Kıdeme Göre Frekans Dağılımı .....	55
Tablo 4.8. Gelir Düzeyine Göre Frekans Dağılımı .....	55
Tablo 4.9. H1Hipotezi Homojenlik Testi.....	56
Tablo 4.10. H1Welch ve Brown-Forsythe testi.....	56
Tablo 4.11. H2 Hipotezi Homojenlik Testi.....	57
Tablo 4.12. H2 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi.....	57
Tablo 4.13. H3 Hipotezi Homojenlik Testi .....	58
Tablo 4.14. H3 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi.....	58
Tablo 4.15. H4 Hipotezi Homojenlik Testi.....	59
Tablo 4.16. H4 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi.....	59
Tablo 4.17. H5 Hipotezi Homojenlik Testi .....	60
Tablo 4.18. H5 Welch ve Brown-Forsythe testi.....	60
Tablo 4.19. H6 Hipotezi Homojenlik Testi .....	61
Tablo 4.20. H6 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi.....	61
Tablo 4.21. H7 Hipotezi Homojenlik Testi .....	62
Tablo 4.22. H7 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi.....	62
Tablo 4.23. H8 Hipotezi Homojenlik Testi .....	63

Tablo 4.24. H8 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi .....	63
Tablo 4.25. Demografik Özelliklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri....	64
Tablo 4.26. Oryantasyon Eğitimi Soruları Güvenilirlik Analizi .....	65
Tablo 4.27. Oryantasyon Eğitimi Faktör Analizi .....	66
Tablo 4.28. Örgütsel Sinizm Soruları Güvenilirlik Analizi.....	67
Tablo 4.29. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi .....	67
Tablo 4.30. Örgütsel Bağlılık Soruları Güvenilirlik Analizi .....	68
Tablo 4.31. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi .....	69
Tablo 4.32. İşe Alıştırma Eğitimi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki .....	71
Tablo 4.33. İşe Alıştırma Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	72

## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Anket Formu .....	87
-------------------------	----



# GİRİŞ

Sağlıklı bir örgüt yapısına sahip olmak isteyen işletmeler hızlı bir şekilde gerçekleşen ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Gerçekleşen bu değişimlere uyum sağlamak modern işletmecilik ve modern yönetim anlayışının gereğidir. İşletmeler örgüt kültürlerini koruyarak değişimin bir parçası olmayı yaşamsal bir gereklilik olarak kabul ederek rekabet ortamında mücadele güçlerini yükseltmeye çalışmaktadır. Teknolojik, sosyolojik, ekonomik gelişmelere göre donanımını gerçekleştiren işletmelerin kriz dönemlerdeki mukavemeti de yüksek olacaktır. Bu değişimler sonucu işletme çalışanlarının yenilik ve değişimlere uygun hareket edebilmeleri amacıyla eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Bu eğitimler devlet tarafından verilen zorunlu eğitimler (yangın tatbikatı) olabileceği gibi, işletmelerin vermek zorunda olduğu (iş sağlığı ve güvenliği eğitimi) ve kurumsallık açısından verilen isteğe bağlı eğitimler (oryantasyon eğitimi) çalışanların bilinçlenmesi açısından yapılan eğitimlerdir. İşletmelerin çalışanların örgüte uyumunu artırmak amacıyla kurumsallaşmanın bir gereği ve isteğe bağlı olarak uygulanan oryantasyon eğitimi büyük bir önem arz etmektedir. Çeşitli maliyetleri de bünyesinde bulunan eğitimler başarılı bir şekilde uygulandıktan sonra katlanılan maliyetlerden daha fazla yarar sağlayabilmektedir.

Verilen eğitimler işletmeler için belli maliyetler oluşturabilmektedir. Eğitim programı hazırlamak için zaman ve emek kaybı, eğitim için kullanılan araç ve gereçlerin maliyeti, eğitim sırasında işgörenin üretimden uzaklaşması sonucu ortaya çıkan üretim kaybı eğitimin maliyetleri arasında gösterilebilir. Diğer eğitimler gibi bu tür maliyetleri bünyesinde bulunduran oryantasyon eğitimi uygulamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinden sonra üretim kayıplarının önlenmesi ve personel devir hızının düşmesi (işgörenlerin işletmeden ayrılmalarının azalması yeni personel ihtiyacını karşılamak için katlanılan maliyetleri düşürecek) gibi faydalı sonuçlarının yanı sıra birde çalışanlar üzerindeki sosyolojik ve psikolojik etkileri vardır. İşe alıştırma eğitimi neticesinde yapacağı işi, örgüt kültürünü, yöneticilerini, amirlerini, işletmenin fiziksel imkânlarını, tanınan sosyal hakları daha hızlı bir şekilde öğrenen, çalışma arkadaşlarıyla daha hızlı bir şekilde samimiyet kurarak sosyalizasyon sürecini en kısa sürede halleden işe yeni başlamış çalışanların işletmenin bir parçası olma yolunda olumlu adımları hızlanırken, işletmeden uzaklaştırıcı düşünce ve yargıları bünyesinde bulundurma ihtimali düşmektedir.

Bu çalışmada daişgörenlerin oryantasyon eğitimi sonrası örgütsel bağıllık ve örgütsel sinizm düzeyleri incelenerek işe alıştırma eğitiminin çalışanların örgütle bütünleşmesi konusunda sağladığı yararlar ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçevenin incelendiği ilk üç ana bölümün ilk kısmını oluşturan oryantasyon eğitimi başlığı altında Oryantasyon Eğitimi kavramı açıklanmaya çalışılmış ve oryantasyon eğitiminin özellikleri, yararları, planlaması ve uygulaması açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci kısımda Örgütsel Sinizm başlığı altında ikinci kısımda, sinizm kavramı ve tarihçesi, örgütsel sinizm kavramı ve tarihçesi, örgütsel sinizmin boyutları, türleri ve sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Örgütsel Bağıllık adı altında, örgütsel bağıllığın tanımı ve önemi, sınıflandırılması, örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler ve sonuçlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise uygulanan anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin SPSS programı aracılığıyla istatistiki analizleri yapılmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son kısmında ise araştırma sonuçlarının tartışıldığı tartışma ve sonuç kısmı bulunmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin uygulamış oldukları oryantasyon eğitimi sonucu çalışanların örgütsel bağıllık ve örgütsel sinizm düzeyleri incelenmeye çalışılmış ve çalışanların işletmeye olan düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İşletmeler çalışanlara uyguladıkları işe alıştırma eğitimiyle örgütüne bağıllı, örgütüne karşı olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmayan ve kendini örgütünün bir parçası olarak gören işgörenlere sahip olma sürecini hızlandırmayı sağlamaya çalışmaktadır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağıllık düzeylerine etki eden oryantasyon eğitiminin sonuçlarını incelemek amaçlanmıştır.

Sanayi devriminden bugüne gelişen yönetim biçimleri çalışanların işletmeler için bir üretim aracı değil işletme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birer paydaş olduğu gerçeğini kabul ettirmiştir. Özellikle kurumsal bazda faaliyette bulunan işletmelerde çalışanların işe yeni alındığı andan itibaren örgütün bir parçası olma sürecini hızlandırmak, örgütüne bağıllı ve işini özveriyle yapan bireyler haline gelmesi büyük bir önem arz etmektedir. İşe yeni başlamış bir çalışanın işletmeye uyumunu hızlandıran oryantasyon eğitiminin örgütsel bağıllık ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, yapılan literatür taramasında ayrı ayrı araştırıldığı tespit edilmiştir. Ancak oryantasyonun örgütsel bağıllık ve örgütsel



sinizm üzerindeki etkisi yönünde yapılan bu araştırma özgünlüğünü korumaktadır ve tezin literatüre oldukça katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla uygulanan anket yöntemi için Aydın Organize Sanayi Bölgesi dahilinde faaliyette bulunan işletmeler araştırılmış ve oryantasyon eğitimi uygulayan işletmelerin sayısının yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda üretim alanında faaliyet gösteren bir işletmede anket uygulaması, oryantasyon eğitimi alan 110 çalışana ulaştırılmış ve 106 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüşü sağlanan 106 anket incelenmiş ve yeterli veriyi sağlamayan 5 anket analizlere tabi tutulmamıştır.

Uygulanan anket sonucu elde edilen verilerin analizi ve bu analizlerin yorumlanması IBM SPSS Statistics 22 programı yardımıyla yapılmıştır. Verilerin analize hazır hale gelmesinden sonra Bağımsız T-testi, ANOVA, Frekans Dağılımı, Faktör, Regresyon ve Korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Bu araştırma Aydın Organize Sanayi Bölgesi dahilinde faaliyette bulunan bir üretim işletmesinin oryantasyona tabi tutulmuş çalışanları ile sınırlıdır. Yapılan analizler için gerekli olan veriler bu araştırma sonucu uygulanan anket yöntemine katılan işgörenlerin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin analizleri sonucu ortaya çıkan bilgiler ve yorumlamalar sadece bu araştırmanın evreni için geçerlidir.

# 1. ORYANTASYON EĞİTİMİ

İş görenin iş yeriyle bütünleşmesini daha kısa bir sürede gerçekleştiren oryantasyon, Fransızca “oriantation” kelimesinden Türkçeye uyarlanmıştır ve “yönlendirme, uyumlanma ve eğitime” (Türk Dil Kurumu, 2006) anlamlarına gelmektedir.

Bu bölümde oryantasyon eğitimi kavramı açıklanmış ve eğitim kavramı, eğitim ihtiyacının belirlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra oryantasyon eğitiminin amacı ve önemi açıklanarak, işletmelerin oryantasyon eğitimini kullanarak neyi amaçladığı ve oryantasyon eğitimini önemli kılan hususlar incelenmiştir. Sonraki kısımda ise oryantasyon eğitiminin işletmeye sağladığı yararlar hakkında bilgiler verilecek ve oryantasyon eğitiminin kapsamı açıklanmıştır. Daha sonra oryantasyon eğitiminin planlanması ve oryantasyon eğitimi programının hazırlanmasından bahsedilmiştir. Son aşamada ise oryantasyon eğitimi programının uygulanması, denetimi ve değerlendirilmesinden bahsedilmiştir..

## 1.1. Oryantasyon Eğitimi Kavramı

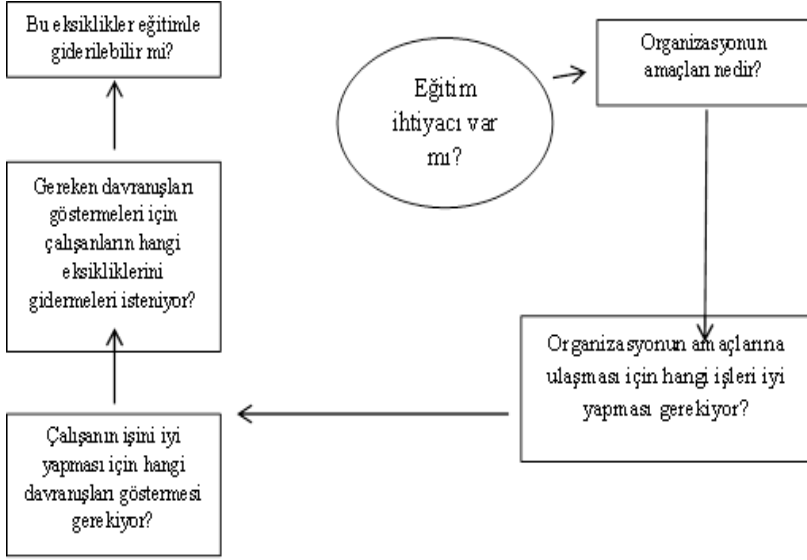
Çalışan psikolojisinin ve örgüt içi sosyalleşmenin öneminin artmasından dolayı firmalar çalışanlarının istek ve beklentilerine karşı kayıtsız kalamamaktadırlar. Bu yönde onları memnun etmek ve bağlılıklarını artırmak amacıyla çeşitli faaliyetler ortaya koyulmaktadır. Beklentileri karşılanmış bir çalışanın örgütüne bağlı olacağı gerçeği, genel kabul görmüş bir anlayıştır. Gerek çalışanın şahsi hedefleri gerekse işletme amaçları doğrultusunda çalışanı yeterli bir düzeye getirmekten kaçınan işletmeler çağın gerekliliklerine göre hareket edemedikleri için piyasada mücadele gücünü kaybetmektedir. Birçok firma örgüt amaçlarıyla insan ihtiyaçlarını entegre etmek gibi çok temel ve basit bir tekniği önemsememektedir (Wanous:1980:436).

İşe alıştırma eğitimi (Oryantasyon Eğitimi), yeni işgörenlerin işe alındıktan sonra, işletmeyi daha kısa bir sürede tanımasını ve mümkün olduğunca kısa sürede verimli bir eleman olmalarını sağlamak üzere tasarlanan süreçtir (Philips, 1987:14).

Yöneticilerin modern yönetim anlayışı perspektifinde çalışanlarının beklentilerini karşılamak amacıyla sosyal faaliyetlerde bulunması durumunda

işletme amaçlarını gerçekleştirmek için personelini eğiterek iş düzenini sağlıklı yürütülmesini sağlaması sırasında bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır. Çalışanların çok ne istediği ve yönetimin ne üretmesi gerektiği ikilemi çok eski bir çelişkidir (Wanous, 1980:436). Bireyin işletmede çalışırken işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket etmesi yönetim kadrolarının çalışandan bekledikleri davranış biçimleri arasında yer almaktadır. Yöneticilerin işletme politikaları dahilindeki beklentilerinin yanı sıra çalışanların da kariyer hedefleri, ücret beklentileri, sosyal haklar, iş güvencesi ve güvenli çalışma ortamı gibi çeşitli beklentileri vardır. İşletme beklentilerinin ve işgören beklentilerinin çatıştığı bir çalışma ortamında çalışanın bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenmemelidir.

Eğitim bir insanın hayatını kolaylaştırmak ve toplum içinde uyumunu sağlamak için uygulanan bir süreç olarak düşünülebilir. Küçük yaşlardan beri eğitim kavramıyla tanışıp ve bu kavramın sürecine dâhil olan insan, diğer insanlardan geri kalmamak ve toplumun bir parçası olma amacını gerçekleştirmek için eğitim içerisinde gösterdiği gayretle kendine yer edinir. “Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan ve dolaylı yardım etme, terbiye” (Türk Dil Kurumu, 2006) olarak tanımlanan eğitim, çocuk ve gençlerin toplum içerisinde yer edinmelerini sağlarken iş hayatında da çalışanın işletme içerisinde yer edinmesi için gerekli bilgi, anlayış ve becerilere sahip olmalarına yardımcı olur.



Şekil 1.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Döngüsü (Cenzo, 1996:242)

Oryantasyon eğitimi ihtiyacının nasıl tespit edildiğinin gösterildiği Şekil 1.1'e göre, ilk safhada işlemlerin amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim hizmetine olan ihtiyaç saptanmaktadır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesikonusunda ilk aşama işletmeyi var eden ve faaliyetlerinin yönünü belirleyen amaçlar ortaya koymaktadır. Yöneticiler işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gerekenfaaliyetleri belirleyerek gereken hamleleri ortaya çıkarır. İşletme amaçları çerçevesinde, yapılması gereken işler için çalışanların ne tür bir donanım ve davranış özelliklerine sahip olması gerektiği açıklanır. Ayrıca çalışanların bu davranışları gerçekleştirmeleri için ortadan kaldırmaları gereken eksikliklerini ortaya koyar. Son olarak, çalışanların işletme amaçlarına hizmet edebilmesi için belirlenen eksikliklerinin giderilmesinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı belirlenir.

Globalleşme evresindeki dünya eğitim ihtiyacın önemini daha da artırmıştır. Eğitimin temelini oluşturan bilginin sürekli olarak yenilenmesi bu doğrultuda eğitimin gelişmesine de hiç kuşkusuz yardımcı olmaktadır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler doğrultusunda firmalar, bu teknolojiyi kullanabilecek çalışana sahip olmak amacıyla eğitime oldukça ciddi yatırımlar yapmaktadır. Eğitime yapılan yatırımın insana yapılan yatırım ve eğitilmiş insanın firma için zengin bir kaynak olduğunu düşünürsek firmaların bu çabalarında haklı olduklarını görebiliriz. Gerek üretim sektöründe gerekse hizmet sektöründe,

faaliyetlerin daha iyi yürütülebilmesi için sürekli bilgi gelişimi olması şarttır. İşletmeler, eğitimli bir çalışana sahip olmak için personelin işe ilk girdiği andan itibaren eğitim faaliyetlerine başlarlar. İş akışının en iyi şekilde gerçekleşebilmesi için gerçekleştirilen eğitim programları dışında çalışanın işletmenin bir parçası olabilmesi için yapılan eğitimlerde işletmenin yaşamsal boyutuyla ilgili bir durumdur. İşe alıştırma eğitimi de bu yönde yapılan ve kurumsal anlamda önem arz eden bir eğitim programı türüdür. İşe yeni giren bir çalışanın işe, işyerine ve çalışma arkadaşlarını daha hızlı alışması için oryantasyoneğitimine tabi tutulması gereklidir. Böylece işgörenin işe alışma evresi daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmiş olacaktır.

İşletmelerin oryantasyon ve oryantasyon eğitimi kavramlarına bakış açıları dikkate alındığında ortaya çıkan anlam “işe alıştırma” olmaktadır. Yani oryantasyon eğitiminin teknik kavram olarak eş anlamlısı işe alıştırma eğitimi olarak kabul edebiliriz. “Oryantasyon işe yeni başlayan işgörene işletmenin tarihine, işlerdeki davranış biçimlerine, kültürüne, fiziki ve sosyal alt yapısına yönelik genel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma ve uyumlaştırma sürecidir.” (Mirze, 2010:183).

Oryantasyon eğitiminde uygulanacak sistemler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bu konuda insan kaynakları yöneticileri kendi kurumları için faydalı olacağını düşündüğü oryantasyon eğitimi ve eğitim süresini yapacakları araştırmalarla ortaya koyarlar. Genel olarak bakıldığında ise oryantasyon eğitiminin süresi 2 hafta ile 6 ay arasında değişkenlik gösterebilmektedir. Eğitim süresinin hiçbir şekilde işe alıştırma eğitimi uygulamayan işletmelerde personel devir hızının yüksek çıkma ihtimalinden de söz edilebilir.

İnsan bir sosyal varlıktır. Bu nedenle bir alet veya araç muamelesine tabi tutulamaz. Bulunduğu ortama, işe ve insanlara alışması bir süreç gerektirir. Özellikle çalışan psikolojisinin önem kazandığı günümüzde insan beklentileri doğrultusunda bu süreç gereklidir. İnsan kaynakları yöneticileri de bu süreci kısaltmak ve yeni personele yardımcı olmak amacıyla sağlıklı bir oryantasyon eğitimi programı hazırlamaktadırlar. Başarılı bir şekilde hazırlanıp uygulanan oryantasyon eğitimi geri dönüşleri neticesinde amaçlarına ulaşma eğiliminde olduğu söylenebilir. Uygulanan oryantasyon eğitimi hazırlanırken sadece işletme çıkarları doğrultusunda değil yeni işgöreninde beklentilerine yönelik olması da sonuçların veriminide artırabilir.

## 1.2. Oryantasyon Eğitiminin Amacı ve İşletmeler Açısından Önemi

İşe yeni başlayan işgörenin, işletme içerisinde kaynaşmasını hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla insan kaynakları biriminin hazırladığı oryantasyon eğitimi programı hazırlanır. Bu eğitim programının uygulanması sonucunda bir takım gözlem veya yöntemlerle denetlenerek ne tür dönüşler alındığının ölçülmeye çalışılır. Uygulanan eğitim programının sonuçları denetlendikten sonra yorumlanarak işletme amaçlarına ne ölçüde ulaşılabildiği belirlenmeye çalışılır. Örgütün başarısı, bir işletmede kazanılan yeni yeteneklere bağlıdır. Bu doğrultuda çalışanların oryantasyon eğitimine tabi tutularak olumlu davranışlar ortaya koyabilmesi yöneticilerin yeni çalışanlara eğitim fırsatları verebilmesine bağlıdır diyebiliriz. “Yeni çalışanları yapacakları işleri ve yeni örgütler hakkında bilgilendirmek, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ortaya koyduğu sevgi ve ait olma ihtiyacının ilk aşamasını sağlamaktadır.” (Topaloğlu ve Koç:2007: 120). Oryantasyon eğitimine başlamadan önce insan kaynakları yönetiminin işletmenin çıkarları doğrultusunda bazı amaçları gerçekleştirmek istediği unutulmamalıdır.

Genel olarak oryantasyon eğitiminin amaçları şöyle sıralanabilir:

1. İşe yeni başlayan işgörenin işletmeye yabancılaşmasına engel olmak ve sosyal yönlü kaynaşmayı sağlamak (Özdemir, 2006):

Yeni işgörenler için birçok sosyalizasyon stratejisi bulunur. Bunların içinde formal bir yaklaşım olarak yapılandırılmış yeni çalışanın oryantasyon süreci de bulunur. Burada organizasyon bir çalışma grubu, şube, departman, bir şirket veya işletmenin tümü veya birleşimi olabilir (Kocabacak, 2006:77).

İşe yeni alınmış personel, girdiği ortama alışık olmadığından birtakım zorluklarla karşı karşıya gelir. Eğer yeni personel bu süreçte yeni iş arkadaşları tarafından gerekli nezaketi görmüyorsa ve işletme içerisinde kendi bölümü veya diğer departmanlar tarafından desteklenmiyorsa ciddi zorluklar yaşaması muhtemeldir. Bu şekilde işletmenin bir parçası olmaktan uzaklaşacaktır. Personelinden maksimum verim almak ve bu personeli daimi kadrosunda tutmak isteyen, yani güçlü çalışan kadrosu oluşturmak isteyen yöneticiler böyle bir duruma kayıtsız kalmaz. Bu yönde insan kaynakları bölümünün planlamalarıyla yeni personele oryantasyon eğitimi uygulanır ve yeni personelin işletmenin bir parçası olması sağlanmaya çalışılır.

2. “İşe yeni başlayan elemanın başarısız olma duygusunun azalmasını sağlayarak kendine olan güvenin yükselmesini sağlamak.” (Latif ve Uçkun, 2002:38).

İyi hazırlanmış, işletme amaçlarına hizmet eden ve en önemlisi işletmeye faydalı olması düşünülen bir oryantasyon eğitimiyle yeni personel işe hazır hale getirilir ve özgüven sıkıntısı aşılmış olur. Güven problemi yaşayan işgören yeni iş yerini kendi çabalarıyla tanıma ve keşfetme zorunluluğu oryantasyon eğitimiyle daha hızlı ve sağlıklı bir şekilde atlatılmış olur.

3. İşe alışma aşamasındaki maliyetleri ve işgücü devir oranını azaltmak (Brown, 2012).

İşe alışma aşamasındaki personel, oryantasyon eğitimine tabi tutulmuşsa işi öğrenme aşaması daha hızlı olacağından maliyetler azalacaktır. Oryantasyon eğitimiyle yeni personel değer gördüğünü düşüneceğinden dolayı işletmeden ayrılma düşüncesi azalacaktır. İşletmeden ayrılmayan ve çalışmaya devam eden işgören, personel devir hızını düşüreceği gibi yeni bir elemana ihtiyaç doğmayacağı için işletme ilan, oryantasyon eğitimi ve yeni personelin alışma sürecindeki performans düşüklüğü gibi masraflardan kurtulmuş olacaktır.

4. “Etkili bir oryantasyonun verimlilik üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir” (Özkasap, 2013:17).

İşe yeni başlayan personelin verimlilik konusunda sıkıntı yaşayacağı muhtemeldir. Uygulanan oryantasyon eğitimi sonucu yeni personel işe olan uyum problemini çok kısa bir sürede atlatacağı için verimlilik kaybı en kısa sürede halledilmiş olacaktır.

5. İşe yeni başlayan personelin belirsizlik ve bilgisizlik durumundan oluşabilecek şikayetleriazaltmak. (Özkasap, 2013:17):

Bir işletmede yeni işe başlamış olan işgören iş arkadaşlarıyla iletişim kurarak hem yeni iş arkadaşlarıyla dostluklar kurmaya çalışacak hem de yeni işi ve işletmesi hakkında bilgi edinmeye çalışacaktır. Şayet bu süreçte işletmenin insan kaynakları departmanı bir oryantasyon eğitimi uygulamıyorsa; yeni çalışan kendi gayretleriyle bilgi edinme çabasına gideceği için sağlıklı ve tehlikeli bilgiler edinebilir. Bu durum hiçbir yöneticinin kabulleneceği bir durum değildir. Bu

nedenle uygulanan oryantasyon eğitimi programıyla işgören yeni işi ve yeni işletmesi hakkında bilgilendirilecek, sağlıklı ve tehlikeli bilgilerden uzak tutularak huzursuzluk ortamı engellenmiş olacaktır.

6. Yeni işgörenin gerçek iş beklentilerini geliştirmesine, olumlu tutumlar ortaya koymasına ve iş memnuniyetini sağlanmasını destek olmak (Brown, 2012:5).

İşletmede uygulanan eğitim programı sonucunda yeni işe başlamış personel örgütün kendisinden beklentilerini öğrenmiş olur ve geliştirmesi gereken yeteneklerine odaklanır. Ayrıca oryantasyon sonucu doğabilecek olumsuz fikirler giderilerek çalışanın memnun bir şekilde yeni işinde çalışmasına ve olumlu davranışlar sergilemesine yardımcı olunur.

İşletmeler varlıklarını devam ettirmek, değişen rekabet koşullarına ve gelişen yeniliklere uyum sağlayabilmek açısından büyük gayret göstermektedir. Son dönemde insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasıyla birlikte işletmeler hedeflerini belirlerken insan kaynakları yönetimin yaptıkları çalışmaları da gözönüne almaya başlamıştır. İşgörenin moral ve motivasyonu artırılarak yapılan işin kalitesinin artırılması ve bundan dolayı verimlilik sağlanması kabul edilen bir gerçektir. Çalışanın moral ve motivasyonunu artırmak amacıyla ilk işbaşı yapıldığı andan itibaren uygulanan yenilikçi politikalarla çalışan işletmeye kazandırılır. Oryantasyon eğitimi de işe yeni başlayan personelin işletmenin bir parçası olmasını sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir.

Örgütün kazandığı yeni teknolojiler ve yeni üretim veya hizmet sistemleri örgütü ulusal ve uluslararası pazarda mücadele edebilir hale getirebilmektedir. Bu kazanımlar işe yeni giren bir personele oryantasyon eğitimiyle aktarılması performans kaybını önlemek amacıyla büyük önem taşımaktadır.

### **1.3. Oryantasyon Eğitiminin Yararları**

İyi düzenlenmiş bir oryantasyon eğitimi uygulaması sonucunda gerek pratikte gerekse sosyalizasyon sürecinde işletmeye ciddi yararlar sağlayabilir. İyi planlanmış bir oryantasyon eğitiminin uygulanması sonucu henüz işe yeni başlamış olan işgören çekingen bir tutum sergilemekten kurtulmuş olması ve işletme içerisinde iş arkadaşlarıyla uyum sorunu kısa sürede giderilmiş olmasını sağlar. İşletmeye olan bakış açısı kendini uzaklaştırıcı değil yakınlaştırıcı bir



şekilde gelişir. Oryantasyon eğitimi işe yeni giren personel ve eski personel arasındaki muhtemel uyumsuzluğu kısa sürede gidererek ciddi bir sorunu ortadan kaldırır. Oryantasyon eğitimi işletme yöneticilerine ve işgörene çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar ise şu şekilde sıralanabilir: (Topaloğlu ve Koç, 2007:145).

### **1.3.1. İşletmeye Sağladığı Yararlar**

- İşletme içerisinde çalışan tüm işgörenlerin, önemli bir örgütün parçası olduğunu düşünmelerini sağlar.
- İyi planlanmış bir oryantasyon eğitiminin uygulanması sonucu örgütte değer sisteminin meydana gelmesini sağlar.
- Örgütün amaç ve önceliklerini yeni işgörenin kavramasını sağlar.
- İşletme içerisinde güçlü bir takım ruhu oluşturulması sürecini hızlandırır.
- Tüketici beklentilerini gidermek amacıyla kalitenin iyileştirilmesini sağlar.
- İşletme içerisinde olması gereken standartların oluşmasını sağlar.
- İş konusunda personeli bilgilendirerek verimliliği artırır.

### **1.3.2. Yöneticilere Sağladığı Yararlar**

- İşletme içerisindeki politikalar ve gerçekleşen süreçlerle ilgili bilgilerin yöneticilere aktarılmasını sağlar.
- Yeni işe başlamış işgörenin işin yürütülmesiyle ilgili standartları iyi kavramasını sağlar.
- Oryantasyon eğitimi sürecinde yönetici rolünü destekler.
- İşletme yöneticilerinin motivasyonuna destek olur.
- İş görenin performansında tutarlılık oluşmasına yardımcı olur.
- Yeni işe başlamış personelin işletme çalışanlarıyla yakınlaşmasını sağlayarak iletişim ile ilgili oluşabilecek sıkıntıları ortadan kaldırır.

### 1.3.3. İş Görene Sağladığı Yararlar

- İş görenin işletmenin beklentilerini anlamasını sağlar.
- İş görenin işletme için değerli olduğunu hissetmesini sağlar.
- İş konusunda bilgilendirilerek öğrenme sürelerini hızlandırır ve üretkenliklerini artırır.
- İş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmalarına yardımcı olarak takım üyesi olmalarını sağlar.
- Başarılı olmalarını sağlayarak kişisel bir itibar sahibi olmalarını sağlar.

### 1.4. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı

Uygulanacak oryantasyon eğitiminin içeriği belirlenirken yeni işe başlamış olan işgörenin işletmeyle uyumunu sağlayacak şekilde düzenlenmesine ve gerçekleşmesine dikkat edilmelidir. Eğitim süreci sonunda çalışan, işletmenin hedeflerini kavramış, mesai arkadaşlarıyla uyumu yakalamış, gerekli teknik donanımları öğrenmiş ve örgütünü sahiplenen bir durumda olması beklenmektedir. Bu beklentileri gerçekleştirmek amacıyla hazırlanacak olan eğitim programına dikkat edilmelidir. Hazırlanan eğitim programı işletme amaçlarını gerçekleştirecek bütünlükte olmasına dikkat edilmeli, eğitim ne çok hafif ne de çok yoğun bir içeriğe sahip olmalıdır. Belli bir plan dahilinde hazırlanan eğitim programları işletmelerin kültür yapılarının farklılığından dolayı içerikleri birbirinden farklı bir biçimde olacaktır. Ancak genel olarak oryantasyon eğitimin kapsamını oluşturan konular şu şekildedir: (Güneş, 2012: 33)

**İşletmenin Tarihi, Misyonu ve Hedefleri:** İlk olarak işgörene işletmenin kuruluşundan bugüne nasıl geldiği hakkında bilgiler vererek kuruluş aşamaları anlatılır ve işletmenin geçmişi tanıtılmış olur. Bu bilgiye ek olarak kuruluş amacı, faaliyette bulunduğu alanlar, gösterdiği başarılar, ödüller, amaçları ve misyonu hakkında bilgiler aktarılır. Bu kapsam dâhilinde işletme, yeni çalışana iyice tanıtılıp örgütün bir parçası olması yolunda bir adım atılması amaçlanır.

**Üretilen Ürünler ve Hizmetler:** İşletme bünyesinde üretilen ürünlerin hangileri olduğu, ürünlerin özellikleri, rakip ürün veya hizmetlerden farklı olarak ne tür özellikleri olduğu hakkında bilgiler verilerek işletmenin rekabet gücü tanıtılmış olur.

**İşletme Politikaları ve Prosedürler:** İşletme çalışanın mesai saatleri dahilinde nasıl davranması konusunda yol gösterici bilgileri içeren bir bölümdür. Bu aşamada yeni çalışana muhasebe uygulamaları, çalışan politikaları, iş akışları, ofis disiplini ve çalışma kuralları hakkında bilgiler verilir. Karmaşık bir yapıda faaliyet gösteren işletmelerde işe yeni başlayan personel kurallar konusunda sıkıntılar çekecektir. Bu bölüm özellikle büyük bir yapıya sahip işletmeler için önem arz etmektedir.

**İşgörene Sağlanan Hizmet ve Yararlar:** İşe alıştırma süreci kapsamında çalışana izinler, ücret ödeme sistemi, tatiller, eğitim olanakları, emeklilik programları hakkında bilgi verilir.

**Sağlık ve Güvenlik İhtiyaçları:** Tüm çalışanlar işletme tarafından meslek hastalıkları ve iş kazalarına karşı alınan önlemler hakkında bilgilendirilir.

**Çalışma Kuralları:** Dinlenme, çalışma ve yemek saatleri, kişisel telefon kullanım koşulları, fazla mesai durumları, izin alımıyla ilgili kurallar hakkında çalışan bilgilendirilir.

**İşletme İçi Gezi ve Tanıştırmalar:** Çalışanın yeni işyerini tanıması amacıyla faaliyette bulunan bölümler, işletmenin varsa sosyal dinleme tesisleri, yemekhane, üretim yapılan tesisler, park yerleri gezdirilerek bu alanlar hakkında bilgi verilir.

**İşle İlgili Bilgiler:** İşe yeni başlayan personele yapacağı işle ilgili gerekli anlatımlar yapılır ve kendisinden beklenen işle ilgili bilgiler, iş hedefleri, iş ahlakı, devamlılık ile ilgili bilgiler verilir.

## **1.5. Oryantasyon Eğitimi Planlaması**

İşletme bilimi en başından ele alındığında içerisinde bulundurduğu fonksiyonların ilki planlamadır. Bu nedenle faaliyet halinde olan işletmeler plansız bir şekilde üretim veya hizmet servisinde bulunamazlar. İşletmenin vazgeçilmez olan planlama, oryantasyon eğitimi için gerekli bir kavramdır. İyi bir oryantasyon eğitimi planlaması yapan işletmeler, çalışana işlemeye bağlarken yeni bir eleman bulma masrafından kurtulacak, hızlı bir şekilde işini öğrenen personelden kısa sürede yüksek verim alabilecek ve işletme içerisinde aile ortamı oluşmasını sağlayacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1985, 88, 90 ve 93 yılları sırasında "The Training Clinic of SealBeach" tarafından yapılan 300 işletme üzerinde uygulanan anketlere göre başarılı olan ve iyi planlanmış oryantasyon eğitimi programlarının ortak noktaları şu şekilde sıralanmaktadır(Müminoğlu, 2004):

- Çalışanın ilk iş gününde sıcak ve güven duyduğu bir atmosfere girmesi çalışması ve yeni işgörene sıradan bir görev bile olsa herhangi bir işi yapmanın verdiği yararlı olma hissinin yaşatılması.
- Oryantasyondan sorumlu birim (insan kaynakları/eğitim bölümü) ile yöneticilerin oryantasyon programı sorumluluklarının önceden paylaşımının yapılması.
- Oryantasyon eğitimi sırasında yeni çalışana örgüt kültürünün aşılması.
- Oryantasyon programı, oryantasyon eğitiminden sorumlu kişiler ve yöneticiler nezdinde değerlendirilip, performans analizlerinin yapılması.

Oryantasyon eğitiminin gerekli başarıyı sağlaması için programın hazırlanması sırasında aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması gerekir (Balbay, 2007:39)

- Oryantasyon programının ilk aşamasında hedefler belirlenmelidir.
- Oryantasyon eğitiminde uygulanacak programlar ve uygulamada kullanılacak materyaller günümüz şartlarına uygun hale getirilmelidir.
- İşletme çıkarlarını korumak için işe yeni alınan çalışan, işletme amirleri ve işletmenin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmelidir.
- Daha önceden yapılmış ve başarıya ulaşmış oryantasyon eğitimi programları araştırılarak kendi eğitim programlarına uygunluğu denetlenir.
- Program öncesinde amirler ve oryantasyon eğitiminin uygulamasında görev alan kişiler, uygulama öncesinde eğitime tabi tutulmalıdır.
- Gerek işletme içerisindeki uygulamaların ve kararların değişmesi gerekse teknolojik gelişmeler paralelinde oryantasyon eğitimi programı güncellenmelidir.
- İşletme içerisinde çalışan tüm personeli ilgilendirecek düzeyde bir standartlaşmaya gidilmelidir.

- Oryantasyon programı devam ederken sonuçlar incelenmeli ve ne derece etkili olduğu değerlendirilmelidir.
- Oryantasyon eğitiminde kaliteli bir öğrenme ortaya koyabilmek için, eğitime uygun materyal kullanılmalı, hedefler açık ve net olmalı, uygulamanın ve geribildirim gerçekteşmesi için uygun bir ortam sağlanmalıdır.

Oryantasyon eğitimi programını geliştirmek amacıyla dikkat edilmesi gereken bazı faktörler vardır. Bu faktörler; eğitim programına tabi tutulan işgörenin özelliklerinin incelenmesi, eğitimden sorumlu kişilerin belirlenmesi, mevcut çalışanların yeni personele etki düzeylerinin araştırılması, eğitim programının uygulanacağı yer ve uygulama süresinin ne kadar olacağına karar verilmesi, eğitim programında kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi, eğitim programında hangi yöntemlerin kullanılacağı belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

Örnek bir oryantasyon programı tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1.1. Oryantasyon Planı (Bingöl, 1990:182)

<b>İŞE ALIŞTIRMA PLANI</b>
<b>İŞ GÖRENİN ADI VE SOYADI:</b>
<b>UNVANI:</b>
<b>İŞE BAŞLAMA TARİHİ:</b>
<b>YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK</b>
Onun yaş, cinsiyet, deneyim, öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgilerini gözden geçiriniz.
İş tanımlarını hazır bulundurunuz.
İşyerini düzenleyiniz, araç ve gereçleri hazırlayınız.
<b>YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAK</b>
Ona güler yüzle “hoşgeldiniz” deyiniz.
Ona olan ihtiyacınızdan bahsediniz.
<b>YENİ İŞ GÖRENE KARŞI GERÇEK İLGİ GÖSTERMEK</b>
Ona ev ve ulaşım durumunu sorunuz.
Avansa ihtiyacı olup olmadığını sorunuz.
<b>İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİ VERMEK</b>
İşletmenin ana hedeflerini ve felsefesini anlatınız.
Politikalarını açıklayınız.
İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi veriniz.
<b>YENİ İŞ GÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİMİN İŞLEVLERİNİ ANLATMAK.</b>
Birimde ifa edilen görevleri anlatınız.
İşgörenin pozisyonunu belirtiniz.
Kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini açıklayınız.
<b>ÇALIŞMA KURALLARINI BİLDİRMEK</b>
İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini bildiriniz.
Dinlenme ve yemek saatlerini belirtiniz.
İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını açıklayınız.
İzin alma usulünü anlatınız.
Telefondan yararlanma biçimini söyleyiniz.
Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetleri belirtiniz.
Onunla ücret ödeme usullerini gözden geçiriniz.
<b>YENİ İŞ GÖRENİ İŞ ARKADAŞLARI İLE TANIŞTIRMAK</b>
Öncelikle yeni İş görenin ismini yapacağı işi grupta bulunan iş arkadaşlarına söyleyiniz.
Birlikte çalışacağı her işgörenin ismini ve görevlerini yeni işgörene takdim ediniz.
İş görenlerden birisinden onunla yemeğe gitmesini isteyiniz.
<b>YENİ İŞ GÖRENE AŞAĞIDAKİ SÜREÇLE İŞİNİ ÖĞRETİNİZ</b>
İş göreni işe hazırlayınız.
İşin işlemlerini gösteriniz.
İş başarımını deneyiniz.
İş görenin çalışmasını izleyiniz ve hatalarını düzeltiniz.
<b>İZLEMEK</b>
Yeni işgörenin gelişip gelişmediğini denetleyiniz.
Onu soru sormaya cesaretlendiriniz.
Geliştikçe ve hataları azaldıkça gözetimi seyrekleştiriniz.

## 1.6. Oryantasyon Eğitimi Programının Hazırlanması

Oryantasyon eğitimi yeni eleman işe gelmeden başlayıp, işe ve iş yerine hazır hale gelene kadar devam eder. Oryantasyon eğitimi sonunda yeni elemanın istenilen düzeye gelmesi yani eğitimin etkili olması için eğitim sırasında çalışana genel ve eğitimin amacına hizmet eden bilgiler içermesine dikkat edilmelidir. Bu süreçte işletmenin üstleneceği görev çok önemlidir. İşletme eğitim programı hazırlarken hedef ve amaçlarını net bir şekilde ortaya koymalıdır. Eğitim programının içeriğinde fazladan ve gereksiz bilgilerin olmaması gerekir. Gereğinden fazla bilginin öğretilmeye çalışılması çalışanın kendisi için gerekli olan bilginin hangisi olduğunu kavramasını zorlaştırır. Çok fazla ve gereksiz bilginin zararlı olabileceği gibi az ve yeterli düzeyde olmayan bilgide çalışanı kendi gayretleriyle bilgi temini sevk edeceğinden zaman kaybı ve maliyet oluşturabilir.

İşletmeler oryantasyon programını meydana getirirken bir takım nitelikleri göz önüne alırlar (Ronald, 1984:62):

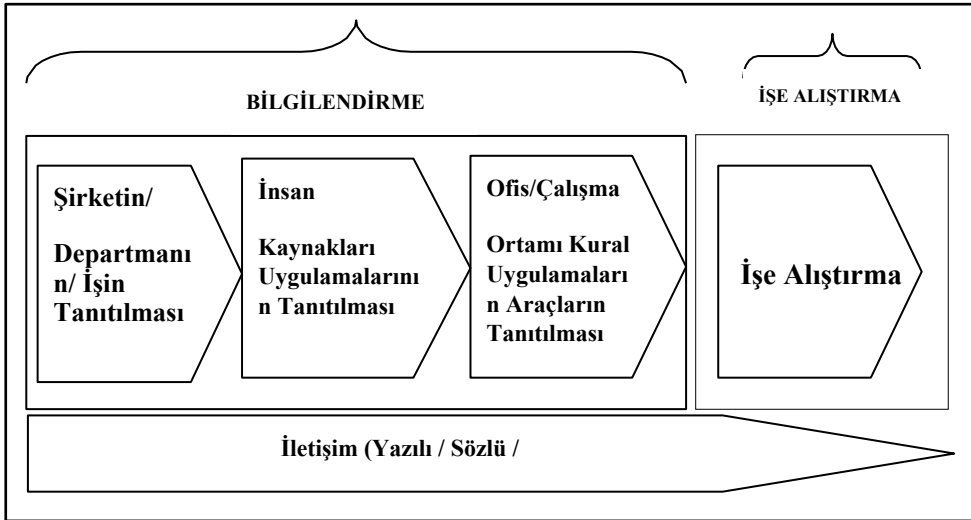
- İşe alım sürecinde oryantasyon bu sürecin bir parçası olarak kabul edilmelidir.
- Oryantasyon eğitimi uzun dönemli bir eğitim olmalıdır.
- Oryantasyon programının içeriği yeni personelin öğrenmek istediği tüm bilgileri içermelidir.
- Herhangi bir standardı olmayan zamanlarda ve bir tane çalışanla oryantasyon eğitimi yapılıyorsa iş başında yapılması tercih edilir.
- Oryantasyon eğitimini yapacak olan departman yeni personel işe başlamadan önce hazırlıklara başlamalıdır.
- Her işe yeni başlayan personel için oryantasyon eğitimi uygulanmalı ve sürekli olmalıdır.
- Oryantasyon eğitiminin en büyük ve en önemli sorumlusu ilk amire aittir.
- İşe yeni başlayan personel kendisine verilen bilgiyi öğrenmekle yükümlüdür.
- İnsan kaynakları çalışanları ve üst düzey yöneticiler bir araya gelip değerlendirmeler yaparak eğitimden beklentilerini belirlemelidirler.

- İşletmenin oryantasyon programı başka işletmelerin oryantasyon programlarıyla karşılaştırılmalıdır.

Müminoğlu (2004)'e göre oryantasyon eğitimi programı genellikle iki bölümde incelenebilir. Bunlar bilgilendirme ve işe alıştırma süreci şeklindedir.

**Bilgilendirme Süreci:** işe yeni başlayan personele; örgütün, yöneticilerin, yapacağı işin, insan kaynakları faaliyetlerinin, çalışma ortamının, kural ve düzenlemelerinin ve işletme içerisindeki elektronik araçların tanıtılmasıdır ve süresi bir yıl ile üç yıl arasındadır.

**İşe Alıştırma Süreci:** İşin niteliği ile ilgili teknik bilgileri, işletmenin yönetimi ile ilgili disiplinleri, üretim sürecinin detaylı anlatılması, yeni çalışanı kazanma amacıyla yapılan sosyal aktiviteler ve yönetici koçluğundan yararlanmayı içerir. Uygulama süreci on beş gün ile üç ay arasında değişiklik göstermektedir.



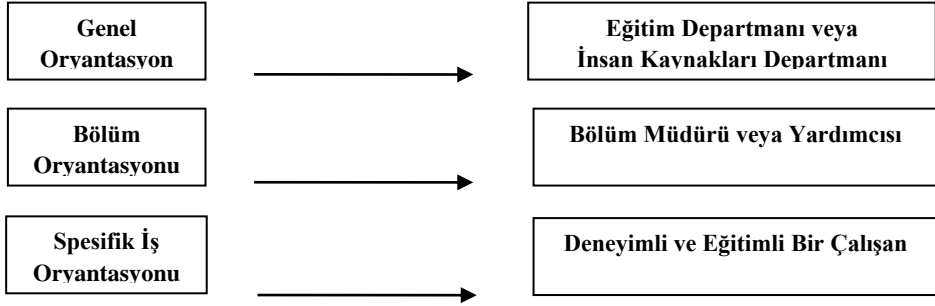
Şekil 1.2. Oryantasyon Bilgilendirme ve İşe Alıştırma Süreci (Müminoğlu, 2004)

Oryantasyon süreci genel, bölüm ve spesifik iş oryantasyonu şeklinde üç aşamada meydana gelen bir eğitim sürecidir. Bu süreçlerden sorumlu personeller işe şu şekildedir (Belilos, 2007):

- Genel oryantasyondan sorumlu personel; eğitim veya insan kaynakları departmanı,



- Bölüm oryantasyonundan sorumlu personel; yeni işgörenin çalışacağı bölümün yöneticisi veya bölüm yönetici yardımcısı,
- Spesifik iş oryantasyonu veya meslek oryantasyonundan sorumlu personel; deneyimli ve eğitimli personel.



Şekil 1.3. Oryantasyon Süreci (Müminoğlu, 2004:1)

**İşe yeni başlayan personelin genel oryantasyon uygulanırken eğitime olan ilgisini çekebilecek kurallar:**

- Yeni işgöreni rahat hissettirmek.
- Yeni işgörenin çalışan kılavuzunu okuması için gerekli zaman vermek.
- Açık uçlu sorulan sorularla yeni işgörenin kendisini tanıttırması için yeterli bir zaman vermek.
- İşletme yöneticilerinin fotoğraflarının ve unvanlarının bulunduğu büyük bir pano oluşturarak işletmenin nasıl yönetildiğini göstermek.
- Tedarikçiler, müşteriler ve işletmenin etkilendiği tüm grupların yer aldığı ve bunlarla iletişim ağının nasıl olduğunu gösteren bir pano bulundurarak faaliyetler hakkında bilgilendirmek.
- Örgüt içerisinde faal olan departmanları tanıtmak.
- Yeni işgörenin endişe, şüphe ve korkularını gidermek.
- İşe yeni başlayan personel arasında kaynaşmayı sağlamak.

- İş görenler arasında saygı kavramını arttırmak.
- İş görenin üstündeki amiriyle iletişimini sağlamak.
- İş görenin kendi gözlemleri, yorumları ve eleştirilerinin işletme tarafından nasıl algılanacağını öğretmek.
- Çalışanın kariyer planlarını öğrenmek ve işletme amaçlarıyla ortak noktalarını tespit edip yeni işgörene işletme amaçlarını anlatmak (Belilos, 2007:1).

### **Oryantasyon Eğitimine Katılan Yeni Çalışanın Özelliklerinin İncelenmesi**

İşe yeni başlayan personeller birbirlerinden farklı özelliklere sahip olabilirler. Çalışanlar; yaş, ırk, cinsiyet, kültür, eğitim ve iş tecrübesi konusunda farklı özellikler gösterebilirler. Ayrıca işgörenin bilgi öğrenme süreci, işletme kurallarına ve işletme değerlerine adaptasyonu farklılık gösterebilir (Günay, 2010:72).

### **İşgöreni Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma**

- Çalışanlar üstleri tarafından saygı görme ve kendilerini kabul ettirme eğiliminde olabilirler.
- Yalnızlık ve endişe duyguları içinde olan yeni çalışan işin ilk günlerinde sessiz bir şekilde gözlemlerde bulunur.
- Aile hayatı, okul yılları veya önceki iş yerinden elde ettiği tecrübeler yeni iş yeriyle benzerlik göstermeyebilir, bu nedenle bu süreci atlatması için kendisine destek olacak bir dost ya da bir arkadaş grubu edinmek isteyebilir.
- Yeni işgören için işletme amaçları geri plandadır. Öncelikli olan kendi ihtiyaçlarıdır.
- İşe yeni başlayan personel diğer çalışanlar tarafından söylenen sözlerden dolayı kariyer planları ve çalışma koşulları konusunda önyargılara sahip olabilir(Günay, 2010:72).

## **Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi**

Oryantasyon eğitiminin uygulanması ve sorumluluk dağılımı yapılabilmesi için ilk dikkat edilmesi gereken işletme büyüklüğüdür. İşletmeler büyüdükçe sorumluluk sahibi olan personel rütbesi giderek yükselebilmektedir. Küçük işletmelerde ise sorumluluk genelde personelin ilk amirinde iken büyük işletmelerde sorumluluk ilk amir ve insan kaynakları departmanı arasında paylaşılmaktadır(Günay, 2010:73).

## **İş Arkadaşlarının Yeni Çalışan Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması**

İşletmeler yeni çalışanına yönelik önceden planlanmış bir eğitime tabi tutulmamışsa bu eğitim, biçimsel olmayan bir yolla iş arkadaşları tarafından sağlanabilir. Biçimsel olmayan bu eğitim yeni çalışanın sosyalleşmesi sürecini hızlandırabileceği gibi eğer eski çalışanların işletmeye karşı olumsuz düşünceleri varsa bunları yeni çalışana aktarmaları işletme için kabul edilebilir bir durum olmayacaktır. Bu nedenle işletmeler oryantasyon eğitimini kendi kontrollerinde tutmak amacıyla biçimsel bir şekilde gerçekleştirmek isteyeceklerdir(Günay, 2010:74).

## **Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi**

Oryantasyon eğitiminin süresinin belirlenmesi işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Kimi işletmeler oryantasyon eğitimine büyük önem verirken, diğerleri gerekli önemi göstermemektedirler. Bu durum oryantasyon eğitiminin süresini belirlemede etkili olacaktır. Bir başka önemli konu ise oryantasyon eğitiminin içeriğidir. Eğitimin içeriğini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan gerekli süreyi işletmeler belirlerler. Belirlenen süre yeni çalışanın sosyalleşmesini sağlamak, üretimi gerçekleştirebilecek düzeye getirmek ve yeni çalışana işletmenin bir parçası haline getirmek için yeterli olmalıdır (Günay, 2010).

## **Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması ve Yöntemlerin Belirlenmesi**

Oryantasyon eğitimi uygulanırken yeni işgörenin iş konusundaki bilgisi kullanılması gereken araçlar ve uygulanacak yöntemleri belirler. Eğitimde kullanılacak araç ve gereçleri yazılı yayınlar ve görsel-ışitsel araçlar şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Eğitimde kullanılacak yazılı yayınlar; işletmeyi

tanıtıcı içeriğe sahip broşür, örgüt el kitapları, çalışan kılavuzu şeklinde olmaktadır. Oryantasyon eğitiminde kullanılacak görsel-işitsel araçlar ise çok çeşitlidir. Bunlar, slaytlar, filmler, fotoğraflar, planlar, ses dosyaları ve işgörenin dikkatini çekebilecek çok çeşitli materyaller kullanılabilir. Her iki şekilde yeni personele işletme tanıtılmaya çalışılır.

Oryantasyon eğitiminde uygulanan yöntemler ise işletmenin oryantasyon eğitimine ayırdığı bütçeye ve süreye göre farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bunlardan bazıları şu şekildedir: konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, işletme içi gezi ve gözlemler, ilk amir, kıdemli çalışan veya uzmanların yürüttüğü oryantasyon eğitimi, işbaşında yapılan eğitim, online olarak gerçekleştirilen oryantasyon programları (Günay, 2010:75).

### **1.7. Oryantasyon Eğitimi Uygulaması, Denetimi ve Değerlendirmesi**

Oryantasyon eğitiminin uygulama aşamasında işletmeler, eğitimle ulaşmak istedikleri hedeflerin şaşmaması ve herhangi bir maddi zaman kaybına uğramamak için dikkatli hareket etmelidirler. Eğitimde hangi yöntem uygulanırsa uygulansın eğitimi etkin hale getirmek için aşağıdaki ilkeler içerisinde uygulanırsa işletmeye faydalı olacaktır (Bulgulu, 2008:54).

- Yeni çalışana eğitim sonrasında hangi ihtiyaçlarına cevap vereceği ve kazanacağı faydalar açıklanıp motivasyonu yüksek tutulmaya çalışılır.
- Eğitime başlamadan önce çalışanın bilgi düzeyi ölçülür ve buna göre konular kolaydan zora, somuttan soyuta doğru verilir.
- Yeni çalışanın işle ilgili önemli olan noktaları anlayıp anlamadığı tespit edilir gerek duyulduğu takdirde tekrar edilir.
- Eğitim içerisinde uygulamada yer alır.
- Yeni personelin ihtiyaçları doğrultusunda ve eğitim programının amacı dâhilinde araç ve yöntemler kullanılır.
- Çalışanın eğitiminde öğrenmesi için gerekli zaman tanınmalı, kafa karıştıracak kısaltma ve ifadelerden uzak durulur.

Oryantasyon eğitimi yeni personelin işe başlamasının daha öncesinde başlayan bir süreçtir. Bundan dolayı yeni çalışan işe başlamadan önce eğitimden sorumlu kişilerin dikkat etmesi gereken özellikler şunlardır (Kan, 2005:47); iş görenin soru sorması için gerekli teşvik sağlanmalıdır. Programda işin teknik ve sosyal yanlarıyla ilgili bilgiler verilmelidir. Yeni çalışanın utanmaması sağlanmalıdır. Yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla resmi ve gayri resmi etkileşimde olması sağlanır. Programların içerisinde yerleştirme desteği olmalıdır. Yeni çalışanlara işletmenin hizmetleri, müşterileri ve ürünleri hakkında bilgiler verilmelidir.

Değişen çevre koşulları ve bu çevrenin işletmeye olan etkisi, rakiplerle mücadele edebilme, teknolojinin gelişimi işletme içerisinde yeniliklerin öğretilmesi ve yeni elemanın işletmesi için en kısa sürede hazır hale gelmesi için eğitim kaçınılmaz bir süreç olmuştur. Ayrıca modern yönetim anlayışı işletmenin çevresinde olan gelişmelere karşı kayıtsız kalmasına karşıdır. Sürekli kendisini yenilemesi gerektiğini savunur. Çağımızın bu gereklilikleri karşısında işletme yöneticileri insan kaynakları departmanı öncülüğünde işe yeni başlayan personeli örgüte uyumlu hale getirmek için çaba gösterir. Kurumsal anlamda büyük bir getirisi olan oryantasyon eğitiminin verimli ve etkin olup olmadığının denetlenip, değerlendirilmesi de büyük bir önem arz etmektedir.

Değerlendirme süreci, belli bir planlama sonucu uygulanan eğitimin ne tür durumda olduğunu amaçlara hizmet edip etmediğinin ölçülmesiyle ilgili bir kavramdır. Aynı zamanda uygulanan program sonucunda işe yeni başlayan personelin ne tür bir gelişme ve ilerleme kaydettiği ölçülür. Oryantasyon eğitiminin değerlendirilirken eğitime tabi tutulan çalışanların, eğitim bittikten sonra yeni beceriler, bilgiler, davranışlar kazanıp kazanmadığını tespit edilmeye çalışılır. Eğitimin fayda maliyet analizi yapılarak, eğitimin sağladığı parasal kazanımlar ile eğitim giderleri karşılaştırılır. Eğitim amaçlarına hangi oranda ulaşıldığını tespit edilir. Eğitim değerlemesi sonucunda ortaya çıkan sonuçları daha sonraki dönemlerde uygulanacak eğitim programlarında yükseltmek amacıyla gerekli tedbirler alınır (Deniz, 1999:54).

Oryantasyon eğitiminin denetimi yapılırken yeni çalışan işe girdikten birkaç hafta sonra yetkili kişiyoryantasyon eğitimini uygulayan personelden durum raporu alır. Aldığı rapor doğrultusunda yapılan değerlendirmede yeni personelin ne derecede bir gelişme kaydettiği, oryantasyon amaçlarına ne kadar ulaşılmış

olduğu tespit edilmiş olur. Bu aşamada yetkili kişi gerek duyarsa rapor veya anket doldurtulabilir. İşletmeler oryantasyon eğitimlerini değerlendirirken aşağıdaki yaklaşımları kullanırlar (Bingöl, 1997:68);

**Katılımcıların Görüşleri:** Eğitime katılanların oryantasyon eğitimi sonunda neleri öğrendikleri ve davranışlarında değerlik olup olmadığının sorgulandığı yöntemdir. Eğitimin değerlendirilmesinde tek başına yeterli olmayan yardımcı bir yöntemdir.

**Öğrenmenin Derecesi:** Eğitim programına tabi tutulan çalışanlar eğitim öncesi ve sonrası teste tabi tutulurlar. Eğitime katılmayan çalışanlara da uygulanan bu testler karşılaştırılır. Böylece eğitimin etkinliği ölçülmüş olur.

**Davranışsal Değerlik:** Bahsedilen testler hangi bilgileri ortaya koymaktadır? Söz konusu bu bilgilerin iş başında uygulanması farklılık göstermektedir. Eğitimde öğretilen bilgileri başarılı bir şekilde öğrenen yeni personel iş başında bu bilgileri uygulayamıyorsa o eğitimin başarisından söz etmek mümkün değerdir.

**Amaçların Gerçekleştirilmesi:** Eğitimin tasarım aşamasında eğitimden beklenen sonuçların somutlaştırılması amacıyla o eğitimin özel ve genel amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar eğitimin değerlendirilmesinde standartları oluşturmaktadır.

İşletmeler işe yeni başlayan çalışanlarından örgütsel amaçların gerçekteştirilmesinde katkı sağlamalarını ister. Bu amaçların gerçekteşmesi için faaliyetlerin sekteye uğramadan en iyi şekilde yapılması gerekmektedir. Faaliyetlerin iyi yürütülebilmesi için ise yeni çalışanların işletmeden uzaklaşmadan en hızlı bir şekilde örgütün bir parçası olarak çalışması için gerekli önlemleri alır ve düzenlemeleri yapar. Bu önlemler ve düzenlemeler dahilinde yeni işörenin örgütün bir parçası haline gelebilmesi için işletme yönetimi oryantasyon eğitimi programını uygular. Bu eğitim programı sonucunda çalışan sadece yapacağı işi değer örgüt kültürünü, örgütün iletişim sistemini, amirlerini, arkadaş ilişkilerini de öğrenir.

## 2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

İşletmeler açısından olumsuz bir durum olan örgütsel sinizmin inceleneceği bu bölümde ilk önce sinizmin tanımı ve tarihçesi açıklanacak. Ardından örgütsel sinizm kavramı ve tarihçesi hakkında bilgiler verilir daha sonra ise örgütsel sinizmin hangi boyutlar gerçekleştiği açıklanacak. Örgütsel sinizmin boyutlarından sonra türleri incelenecek ve son olarak örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan etmenler açıklanacak.

### 2.1. Sinizmin Tanımı

Klasik yönetim anlayışlarında dikkate alınmayan çalışan endeksli psikolojik ve sosyolojik gerçekler çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla önem kazanmıştır. Çalışan örgüt için işletme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla önemi artan bir değer haline gelmiştir. Yöneticilerin çalışan hassasiyetlerine dikkat etmemesi, samimiyetten uzak tutum sergilemesi, çalışan sorunlarına karşı duyarsız kalması hiç kuşkusuz emri altında çalışanların his ve davranışlarını olumsuz olarak etkiler. Bu yönde bir tutum sergileyen örgütler çalışanların güvenini kaybeder ve çalışanların şüpheli bakışları altında kötümser bir imaj çizerler. Bu nedenle sinizm özellikle son dönemde gündemde olan dikkate alınması gereken bir kavramdır. Sinizm kişinin bulunduğu ortamdan kendisini uzaklaştırmaya sebep olan hislere sahip olması olarak tanımlanabilir. Sinizm kavramı olarak örgüt içerisinde çalışanlar üzerinde görünen bir durumdur.

Belirlenen hedeflere ulaşılması için gerekli mücadeleyi ve özveriyi gösterecek, örgütüne bağlı yüksek verimlilik sağlayan kadrolara sahip olmak yöneticilerin arzu ettiği bir durumdur. Böyle bir çalışan kadrosu işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için görevlerini en iyi şekilde yapabilecektir. Ancak bu durumun aksi olarak meydana gelen, çalışanların örgütüne olan bağlılığını, üretkenliğini, motivasyonunu, zorluklar karşısında mücadele düzeyini düşüren durumlarda vardır. Bu durumlardan biride özellikle son yıllarda araştırmacıların üzerinde çalışmalar yaptığı sinizm kavramıdır. İnsanların yalnızca kendi çıkarlarını önemseydiğine ve diğer insanların çıkarıcı olduğuna inanan kişilerin tanımlandığı kavrama “sinik” ve bu kavramı açıklayan düşünceye “sinizm” denir (James, 2005:1). Sinizm kavramı bir “yaşam felsefesi” olarak dünya işlerinden elini eteğini çekme ya da dünya nimetlerinden uzak durma (çilecilik); bir “gündelik yaşam felsefesi” olarak da konuşmada “dobra, dobralık” ile

“cüretkârlık”tan, eylemde “sakınmazlık” ile “ayıptanımazlık”tan yana olma anlamında kullanılmıştır (Ulaş, 2002:827). Toplum içerisinde böyle eğilim gösteren kişiler gördükleri adaletsiz devlet yönetimi anlayışı ya da ahlaki yozlaşmadan dolayı kendilerini bu toplumun bireyi olmama düşüncesi içerisine girmelerine neden olmuştur. Birey sinik bir davranış sergileyerek kendini diğer insanlardan üstün görmektedir.

İnsanın, diğer insanlar karşısındaki düşünce ve davranışlarını açıklamaya çalışan sinizm kavramı filozofların ilgisini çekmiştir. Temeli felsefe bilimine dayanan sinizm psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinlerden yararlanmaktadır (Sur: 2010:12). Bireyin gerek kendi iç dünyasında meydana gelen psikolojik sıkıntıları gerek toplum içerisinde diğer insanlarla ilişkileri gerekse iş yerinde iş hususundaki davranışları ve mesai arkadaşlarıyla ilişkilerinin samimiyetsiz ve bağılıktan uzak durumu sinizmin çeşitli yönlerini ifade etmektedir.

Sinizm kelimesi geçmişten günümüze ‘cynic’ , ‘cynical’ ve en son haliyle ‘cynicism’ yani ‘sinizm’ olarak değişime uğrayarak gelmiş bir kelimesi. Oxford İngilizce sözlüğüne göre sinizm; davranışları ve hareketleri ile güvenilmez, saygı görmeyen kişidir (Dean vd., 1998:342). Türk Dil kurumuna göre ise sinizm ‘insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm olarak tanımlanmaktadır. Sinizm en iyi şekilde bir kişi, grup, ideoloji, sosyal konvansiyon veya kuruluşa karşı güvensizlik ve ya küçümsemenin yanı sıra ümitsizlik ve hayal kırıklığının şekillendirdiği hem genel hem de spesifik bir tutum olarak tanımlanabilir (Andersson, 1996:1397). Sinizme kapılmış bireyin toplum içerisinde kendini farklılaştırma ve toplumun diğer bireylerini yetersiz görme olgusu olan toplumdan kendini uzaklaştırma çabası içindedir. Kişi bu haliyle kendini tamamlamış ve toplumun bir parçası olmadan da yaşamını sıkıntı çekmeden devam ettirebileceğine inanmaktadır. Sinizme göre insan kendi iç bağımsızlığı ile yaşamını devam ettirmelidir ki erdemli yani kendi kendine yetebilen bir kişi olabilsin (Gökberk, 1999:52).

Sinik bireyler doğru bildiği değerler doğrultusunda kendileri dışında ki bütün insanların samimi davranışlar sergilemediğini, kendilerine karşı sürekli kötülük yapma çabası içerisinde olduğunu düşünmektedirler. Sinizm kavramına özgü olarak samimiyete ve iyiliğe inanmama, küçümseme ve hata bulma eğilimleri



vurgulanmaktadır (Bakker, 2007:123). Sosyalleşme problemi yaşayan kişiler çevresinde bulunan insanların davranışlarından olduğu ve bu insanların seviyelerini küçümsedikleri için toplumla sosyalleşme çabası içerisine girmemekte hatta mümkün oldukça kendilerini uzak tutmaya çalışmaktadırlar. Sinik tutumlar sergileyen kişiler çevresindeki insanları küçük görerek onların düşünce ve davranışlarıyla alay etmektedirler. İçinde buldukları toplumun değerlerine karşı aldırış etmez ve sürekli eleştirel bir duruş sergilerler.

## 2.2. Sinizmin Tarihçesi

Toplum içerisinde sürekli kendine yer bulan siniklerin örgüt içerisinde yer edinmeleri akademik anlamda incelenmesi gereken bir kavram olarak dikkat çekmiştir. Son dönemde araştırmalara konu olmasına rağmen sinizm geçmişi bir hayli eskilere dayanan bir kavramdır. Geçmiş 2300 yıl öncesine dayanan sinizm kavramı günümüzde işletmeler için bir sorun olarak görülmektedir. Bu nedenle sinizm yöneticiler için anlaşılması gereken bir kavram olarak önem kazanmaktadır. Sinizm kavramı kinik okulun, *kyon* kelimesinden oluştuğu söylenmektedir. Eski Yunancaya göre köpek anlamına gelen *kyon*dan *kyunik* kelimesi türetilmiştir. Bunun gerekçesi olarak da kinik okulunun yöneticilerinin köpekleri bir yaşam sürmeleridir. Bir köpek gibi hırçın ve saldırgan davranış göstermeleri sebebiyle halkın onlara bu adı layık görmesi olarak gösterilmiştir (Ağaoğulları, 1989:125). Kinik okulu temsilcilerinin bu yönde bir davranış sergilemelerinin sebebi toplumsal durumdan kaynaklanan sıkışmışlıktır. Sinizm, M.Ö. dördüncü yüzyılda Yunan devletlerinde meydana gelen toplumsal, kültürel, siyasi yozlaşmışlığın ve kargaşanın karşısında umutsuzluğa düşen ve hayatını anlamlandırmak amacıyla bir dayanak arayan kişiye bir çıkış yolunu sunmaktadır (Ağaoğulları, 1989:127). Literatürde yeni bir kavram olmayan sinizmin kökeni Eski Yunan'a uzanmaktadır. M.Ö.4. yüzyılda yaşamış felsefeciler olan Anisthenes ve Dyojen tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Ayrıca Milattan Önce 5. yüzyılda var olan sinik okulunda kullanılan bir kavramdır (Özgener v.d. 2008:53).

Siniklerin tarih sahnesinde yerini alma aşamalarının başlangıcında Yunan şehir devletlerinin varlığının ve toplum içerisindeki yozlaşmanın kabul görmeyen bir durum olduğunu, din gibi saygı gösterilmesi gereken bir kutsal kavramın gereksiz ve yapmacık olduğunu düşünmektedirler. Diğer insanların davranışlarını

samimiyetsiz gören sinikler, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin çıkar odaklı olduğunu kabullenmektedirler.

### **2.3. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Tarihçesi**

Örgüt çalışanları arasında oluşmuş ve işletme için büyük bir öneme sahip arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına etki eden örgütsel sinizm, çalışanların işletmeden uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan örgütsel sinizmin işletme içindeki varlığı işlerin aksamasına kadar etkileri olan bir durum olabilmektedir.

#### **2.3.1. Örgütsel Sinizm Kavramı**

Örgütsel sinizmle ilgili akademik çalışmalar sinizmin varlığının işletme içerisinde hissedilmeye başlamasıyla yeni yeni güncellik kazanmış ve örgütün bünyesinde yer alan bir durum olarak kabul görmüştür. Geçmişi çok eskilere dayanan sinizm kavramı artık işletmeler için de bir problem olarak kabul edilmeye başlayınca akademik alanda incelenmesi ve araştırılması gereken bir konu olarak kabul görmüştür. Kurumsal anlamda bir yapılanma içerisinde olan ve bu yönde eksikliklerini tamamlamaya çalışan işletmelerin kabul etmesi gereken bir şart olarak çalışan psikolojisinin olumlu bir durumda olması olgusu araştırmaya değer bir durum olarak göze çarpmıştır. Yapılan akademik çalışmalar, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık konuları üzerinde ve sinizmin bunlara etkileri yönünde yoğunlaşmıştır.

Örgütsel sinizmde birey diğer çalışma arkadaşlarının kendisine yönelik yapılan iyi niyetli davranışlarında bile bir art niyet aramaktadır. Sinikler sadece çalışma arkadaşlarının değil kendi üstlerinin bile iyi niyetli yaklaşımlarının arkasında bir çıkar beklentisinin olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle kendisine yönelen iyi niyetli yaklaşımları kabullenmemekte ve karşılığında iyi bir dönüş yapmayı istememektedirler. Sinikler diğer çalışanlara karşı takındıkları bu tavır neticesinde onlardan gelebilecek zararlara karşı kendilerini sürekli hazır halde tutmaktadırlar. Psikolojik olarak problemlili olup olmadığının tartışılabilir olması sinizmin psikoloji bilimini ilgilendiren kısmıdır. Örgütsel sinizmin boyutlarının tanımlanmasıyla ilgili Dean v.d., (1998:343) şu şekilde ifadeler kullanmıştır:

1. Örgüte güvende yoksunluk,
2. Örgüte yönelik olumsuz duygular,
3. Örgütü küçük görme ve sürekli eleştirme eğilimi.

Mirvis ve Kanter (1991:61) örgütsel sinizm tanımlarken örgütlerinde sinik özelliklere sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Sinik bir durumda olan örgütlerin özelliklerini de “Aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamalar içinde olan, çalışanlarıyla tek yönlü iletişim kuran, sınırlı bir şekilde davranan ve çalışanlarına ikiyüzlü politika izleyen yöneticileri destekleyen ve bencilce değerleri somutlaştıran örgütler” şeklinde ifade etmişlerdir.

Organizasyonun bütünlükten yoksun olduğu düşüncesi iğneleyici esprilerin yanı sıra manalı bakışlar, göz kaçırma, sırtıma gibi sözlü olmayan davranışlarla kendini gösterir. (Dean v.d., 1998:344). Sinik çalışanları diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler; sürekli şikâyet etmeleri, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümser tavırlar içinde olmaları, sürekli kötümser söylemlerde bulunmaları, başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğramaları, örgütleri tarafından aldatıldıkları duygusuna kapılmaları olarak belirtilebilmektedir (Abraham, 2000:270). Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerine karşı geliştirdikleri muhalif ve olumsuz tutum, düşünce ve davranışlarına yönelik savunma mekanizmasıdır (Naus v.d., 2007:687). Kişilerin örgütlerine karşın oluşturdukları hayal kırıklıkları, umutsuzlukları ve olumsuz inançlarıdır (Kannan v.d., 2012:171). Örgütsel sinizm, kişilik sinizmi haricinde, şimdiye kadar yapılan sinizm tanımlarına belirli bir düzen getirerek kendi çatısı altında toplamıştır (Abraham, 2000:270). Örgütsel sinizm, işyerinde çalışanın genel olarak yönetimi küçümsemesi, bencillikle suçlaması, meslektaşlarını hor görüp aşağılaması olgusu, çalışanların örgütlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesidir (Dean v.d., 1998:345).

Örgütsel sinizmle ilgili diğer tanımlar ise şöyledir;

- Siniksel bilgi, kararlar, örgütsel eylemler, ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir (Goldner vd., 1977:543).

- Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı güvensiz ve olumsuz bir tutumdur (Bateman vd., 1992:769).
- Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz veya tembel olduğu inancını kapsamaktadır (Wanous vd., 1994:270).
- Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:633).
- Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur (Cole vd., 2006:466).

### 2.3.2. Örgütsel Sinizmin Tarihçesi

Örgütsel sinizmle ilgili modern anlamda yapılan çalışmaların geçmişi 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Örgütsel sinizmle ilgili ilk çalışma 1940'da yapılmıştır. Örgütsel sinizmle ilgili araştırmalar incelendiğinde genel sinizme göre daha yeni bir çalışma geçmişi olduğu tespit edilebilir. Örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar özellikle 1990'dan itibaren üzerinde araştırmalar yapılmış bir kavramdır. Kavramın felsefe ve psikoloji alanlarını da içerdiği için tanımını yaparken bir hayli zorlanılmaktadır.

Kanter ve Mirvis'in 1989 yılında Amerika'da yapmış oldukları araştırmaya göre; İnsanların Amerika'da sinizmi yaşama durumu %43 olarak tespit edilmiştir. Ardından 1992 yılında yapılan yeni bir araştırmaya göre Amerikan halkında sinizmin giderek yaygınlaştığı görülmüştür. Daha sonraki zamanlarda örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalar sırasıyla Guastello ve Rieke (1992), Dean vd. (1998), Abraham (2000), Wanous, Reicher ve Austin (2000), Turner ve Valentine (2001), Johnson ve O'learykelly (2003), şeklindedir.

### 2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Bireyin örgütsel sinizm içerisinde kendine yer bulması yani örgüt içerisinde sinik tutumlar sergilemesi belli aşamalardan geçen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin çalışanlarda ortaya çıkması aşamaları ilk önce örgüte karşı bir takım inanışların meydana gelmesiyle daha sonra bu inanışlar

düşünce aşamasına gelmekte ve sonra olarak düşünceler davranışlara dönüşerek tamamlanmaktadır. Çalışanlar üzerinde bu evreleri gösteren sinizm aşamaları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutta gerçekleşmektedir.

#### **2.4.1. Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyutta, örgütün dürüstlükten uzak olmasından dolayı örgütün dürüst olma eksikliğini giderme durumudur. Sinikler özellikle çıkar amacıyla dürüstlükten taviz veren örgüte olan inançlarını kaybetmektedirler. Dürüstlük kavramına son derece bağlı olan sinikler bu eksikliğı gördükleri takdirde örgütlerine olan bağlılığında aşağı yönlü bir yönelmeye doğru gitmektedirler. Ozkalp ve Kırel (2001:538)'in düşüncelerine göre dürüstlük, “doğrucu, açık sözlü, içten, candan olmak, yalan söylememek, kopya çekmemek, kötülük etmemek ya da kötü davranışta bulunmamak”tır.

Örgütte bulunanların ya da bir kurumda iş yerinde çalışanların buldukları örgüt ya da kurumun dürüstlükten, adil ve hakkaniyetli olmaktan uzak olduğuna inanmamalarıdır. Sinizme ilişkin bilişsel boyut, doğrudan bilinç yolu ile geliştirilir (Dean vd., 1998:345). Örgüt içinde resmi ve belli etik prensipler dâhilinde sosyal ya da resmi ilişki açısından öte kurulan ağların salt çıkar endeksli olduğuna inanılır (Urbany, 2005:171). Sonuç olarak çalışma hayatında başkalarına güvenilmeyeceğini; başkalarının gaddar olduğunu ve bireylerin kendileri için bir şey isteme nedenlerini kendilerine saklamaları gerektiğini (O'Hair ve Cody, 1987:282) göstermektedir.

#### **2.4.2. Duyuşsal (duygu) Boyut**

Duyuşsal boyutta birey edindiğı inançların sonucu olarak örgütüne karşı olumsuz hisler beslemeye başlar. Örgütün yapı ve işleyişine ilişkin oluşturulan güçlü inanış ve kabuller beraberinde güçlü hisleri de getirir. Bu hisler arasında öfke, mahcubiyet duyma, nefret etme, bıkkınlık gibi genelde örgüte yönelik içsel tepki içeren duygular yer almaktadır (Dean v.d., 1998:346). Duyuşsal boyut bir başka ifadeye göre şöyle tanımlanmaktadır; Siniklerin örgütlerine karşın hissettikleri acıma, küçümseme, tikslenme gibi duyuşsal tepkilerin gerisinde yatan gizli durum, bireylerin örgütlerde gördükleri bu eksik yönlere bakarak kendi üstünlüklerini yaşama zevkidir (Helvacı, 2010:386). Anderson (1996:1407)'a göre ise örgütsel siniklerin yaşadığı hisler arasında örgütlerine ilişkin yaşadıkları hayal

kırıklığı ve derin ümitsizlik yer almaktadır. Örgütsel sinizmin, örgütlere karşı ortaya koyduğu diğer önemli bir duyuşsal tepki ise kötümserlik ve karamsarlığa kapılmaktır (Reichers, vd., 1997:51).

### **2.4.3. Davranışsal Boyut**

Davranışsal boyut aşamasında işgören sahip olduğu his ve düşünceleri eyleme dökerek işletme içerisinde olumsuz bir duruş ve davranış sergilemektedir. Davranışsal boyut kapsamına, bireylerin bilişsel boyutta oluşturdukları olumsuz inanışların duyuşsal boyutta örgüte yönelik olumsuz duygulara dönüşmesinin bir sonucu olarak örgüte yönelik fiili eylem ve eğilimler girmektedir. Bu davranışlar arasında en sık görüleni ise örgüte, kuruma ya da çalışanın iş yerine yönelik açık eleştiri ve yergilerde bulunmasıdır (Helvacı, 2010:387). Örgütsel siniklerin davranışsal boyuta giren özellikleri arasında örgütün yapı, işleyiş ve özellikle adalet anlayışına yönelik suçlamalar, iftiralar, açıkça cephe almalar da yer almaktadır (Turner ve Valentine, 2004:127). O'Brien vd., (2004:32)'e göre ise davranışsal boyut aşamasında işgörenlerde görülen davranışlar örgütten uzaklaşma, örgüte karşı yabancılaşma ve örgütten psikolojik kopuş yer almaktadır. Duyuşsal boyut aşamasına erişmiş bir çalışan örgüt içerisinde özellikle de iş arkadaşları içerisinde yöneticilerin kararlarını eleştirerek diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki uyandıracak bir yönelime girebilir. Bunun dışında alınan kararlara karşı mukavemet gösterip yönetime karşı fiili dirençte bulunur.

## **2.5. Örgütsel Sinizm Türleri**

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda örgütsel sinizmin kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, mesleki sinizm olmak üzere beşe ayrıldığı tespit edilmiştir.

### **2.5.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik bir varyasyonudur. Her ne kadar sinizmin bu biçiminin örgütsel sinizme ait olmadığı iddia edilse de kişilik sinizmi örgütlerdeki insan davranışlarına da yansyacağından genel örgütsel sinizm derecesini etkilemesi mümkündür (Delken, 2004:17). Kişilik sinizmi belirtileri gösteren birey, diğer insanların kendisine yönelik gösterdiği bütün davranışları düşmanca görür ve kendisine yönelik gösterilen bütün davranışlarda kasıt arama çabası içine girer.

Kişilik sinizmi özellikleri gösteren bireylere göre dünya bencil insanlarla doludur ve insanlar güvenilmez ve tutarsızdır. Bu duygular sinik bireyi sosyal hayatın dışına itmekte, bazı durumlarda bireyi açıkça agresif davranışlara yönlendirmekte, bazı durumlarda ise gücenme, acımasızlık, kızgınlık, hile ve benzeri davranışlar aracılığıyla kendini göstermektedir (Abraham, 2000: 271). Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta ile arasında zayıf bağlar oluşmakta ve saygısız bir şekilde davranmaktadır (Abraham, 2000:270).

Bunun yanı sıra kişilik sinizmine sahip birey, kabiliyetlerinden faydalanabileceği olanaklardan yoksun bırakıldıklarını düşünerek meslek sinizmine ve bütün iyi niyetli değişim gayretlerine karşın yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişim sinizmine kapılabilmektedir (Abraham, 2000:284).

Kişil sinizmi ve örgütsel sinizm yapı olarak incelendiğinde birbirinden ayrılmaktadır. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden meydana gelirken; örgütsel sinizm, bireyde sinik tutumların oluşmasına sebep olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

### **2.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm**

İnsanların ülkelerine ve şirketlerine duyduğu güvensizlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Mirvis ve Kanter 1991:59). Bu sinizm türünde birey içinde bulunduğu topluma veya kuruma karşı bir güvensizlik içerisinde. Bu güvensizlik içinde bulunduğu her ortamda diğer insanlara karşı davranışlarını ciddi bir şekilde etkilemekte ve siniklerin kendini toplum içerisinde sosyalleşme durumunu engellemektedir.

Toplumsal sinik çalışanların başlangıçta aşırı yüksek beklentilere sahip olmadıklarından iş hayatıyla ilgili strese kapılmaları ve düş kırıklığı yaşamaları daha az bir olası durumdur (Abraham,2000:287). Toplumsal siniklerin iş hayatındaki beklentilerinin düşük olması ve toplumun her yapılanmasına karşı ön yargıları iş hayatına başlayacağı örgüt içinde geçerli olacağından yeni iş yerinin beklentilerinden yüksek olması örgütsel bağlılık seviyelerini yükseltebilir.

### 2.5.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, iş yoğunluğu, uzun çalışma saatleri, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgütlerin küçülmesi, örgütteki yeni görevler, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradimasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006:201). Anderson ve Bateman (1997:453) bilişsel uyumsuzluk teorisi ve sözleşme ihlalleri çerçevesinin bir bileşimini kullanarak, yüksek yönetim tazminatları, katı ve ani işten çıkarmalar ve zayıf örgütsel performansın çalışanlar arasında tavır değişikliğine yol açtığını teorize etmişlerdir. Şirket çalışanların beklentileriyle uyumsuz hareket ediyorsa, örneğin işçiler işten çıkarılırken CEO'ların maaşları arttırılıyorsa, bu durum bilişsel uyumsuzluk yaratmaktadır (Anderson ve Bateman 1997:453). Çalışan sinizmi örgütü, örgüt dâhilindeki herkesi ve iş alanındaki diğer kişileri hedef almaktadır. Çalışan sinizminde, bu hedef noktalarına karşı negatif düşünceler yoğunudur (Anderson ve Bateman 1997:463). Örgüt yükümlülüklerini yerine getirmediğinde çalışanına sözünü verdiği güveni ve eşitlik ortamını sağlayamadığında, gerçekleşen bu ihlaller çalışan sinizmine yol açmaktadır (Helvacı, 2010:391). Gerek çalışanın şahsi hedefleri gerekse örgütün hedefleri söz konusu olduğunda yönetiminişgörene verdiği sözler yerine getirilmediği takdirde çalışanın örgütüne olan güveni azalacağından kendini uzaklaştırma çabası içerisine girecek ve sinik davranışlar sergileyecektir. Böyle bir durum karşısında güveni sarsılan çalışanın örgütüne olan bağlılığı azalacak işini yaparken içtenlikle yapmayacak mecburi bir görev gibi yerine getirecektir.

### 2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Sinik tutuma sahip çalışanların örgüte karşı güvensizlik, örgüt içi iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunma şeklinde tavır sergileyerek işletmenin değişime uyum sağlamasına karşı direnç gösterirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284). Wanous ve diğerleri (1994, s.269)'ne göre örgütsel değişim sinizmini, "örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısıdır". Örgütsel değişim sinizmi, örgüt içerisinde meydana gelen değişim çabalarına karşı umutsuz düşünce içerisinde bulunma biçimidir. Örgütsel değişim



sinizminin örgütün geçmiş değişimlerdeki başarısızlıklarının sinikler tarafından yeni değişimlerde de oluşacağını kabullenilmesi durumudur.

Reichers v.d., (1997:52), örgütsel değişim sinizmini anlama ve yönetmenin önemine dikkat çekmiş; örgütsel değişim sinizmini “örgüte, değişimi sağlayan lidere olan güven kaybı” ve “çalışanlar tarafından başarılı bulunmayan ve tam anlamıyla başarılı olmayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepki” olarak tanımlamışlardır. Değişim hususundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek adına pek çok tavsiyede bulunmuşlardır. Bu tavsiyeler çoğunlukla çalışmanı sürece dâhil etme noktasına odaklanmaktadır. Çalışmaların çoğunda ise araştırmacılar, bireylerin durumsal değişkenler karşısındaki algıları veya bireylerin bu değişkenleri algılama değerlendirme biçimleri üzerine yoğunlaşmışlardır (Choi, 2011:492).

### **2.5.5. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumlardır (Bateman, vd. 1992:669). Örgütsel sinizmin bu türüne göre, işin bunaltıcı olduğu, çabaya değmediği ve ödüllendirici olmadığına ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996, s.1397). Kişi-rol çatışması, çalışanın kişisel değerleriyle örgütün değerleri arasındaki çatışmadır. Tahsilat, çocuk bakımı ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularından uzaklaşmaları beklenmektedir. Sinizm, kişi bastırılması gereken kendi kimliği ile yapay kimliği arasında ayırım yaparken yarattığı ikiyüzlülükten öğrenmeye başladığında ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000:273). Ayrıca çalışanlar, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizmin örgütsel anlamda genişlemesi söz konusu olabilmektedir. (Naus, 2007:13).

Rol belirsizliği ve rol çatışması çoğunlukla hizmet çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektöründe yer alan belli mesleklerde, müşterilerle yaşanan stres yaratan etkileşimler çalışanın duygusal ve fiziksel olarak kendisini tükenmiş hissetmesine neden olur. Mesela, hemşirelikte sorun odaklı etkileşimlerin sık görülmesi, hemşirelerin mesleki sinizm yaşamalarına neden olabilmektedir. Hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş tecrübeleri, sosyal kabiliyetleri engellemekte ve bireye bir tükenmişlik hissi yaşatmaktadır (Abraham, 2000: 273).

## **2.6. Örgütsel Sinizmin Sebepleri**

Örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde kişinin kendisinden kaynaklanan bireysel faktörler ve çalıştığı örgütten kaynaklanan faktörler sonucunda meydana geldiği görülmektedir. Kişiden kaynaklanan faktörler demografik nedenler olan yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim, medeni durum ve gelirdir. Örgütten kaynaklı faktörler ise psikolojik sözleşme ihlali daha sonra sırasıyla örgütsel adalet ve örgütsel politikadır. Sinizmin kişilerden kaynaklı olarak ortaya çıkmasında bazı kişilik özellikleri ve tipleri de baskın rol oynamaktadır. Literatürdeki araştırmalara göre aşırı şüphecilik, saplantılı oluş, obsesif ve kompulsif bozukluk, aşırı karamsarlık, yoğun olumsuz duygulanım ve içe kapanıklık sinizmin oluşmasında önemli rol oynayan bireysel kaynaklı sebepler arasında yer almaktadır (Atmaca, 2014:42).

Özgener vd. (2008:55), örgütlerdeki sinik inanış, tutum ve davranışların oluşmasında rol oynayan dört önemli faktörü aşağıdaki gibi sıralamışlardır.

### **2.6.1. Yüksek beklentiler**

Kişilerin kendilerine ya da örgütlerine ilişkin realitede karşılığı olmayan düzeyde beklentiler oluşturması durumudur. Beklentiler, içinde bulunulan durumundan ve bu beklentilere sahip olunacak vasıflardan ne kadar uzakta ise elde edilemediğinde psikolojik yıkım da o derece güçlü olur. Bireyin oluşturduğu beklentiler gerçekleşmediğinde yaşadığı engellenme ve yenilgi duygusu gün yüzüne çıkmaktadır. Bu durumda kişiler, başkalarınca aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma hissi ile yüz yüze kalmaktadırlar. Örgütlerde sinik durumların ortaya çıkmasına üç temel durum sebep olmaktadır. Bunlar hayal kırıklığı deneyimi, aşağılanma/küçük görülme ve kuşkuculuk (Özgener vd., 2008: 55).

### **2.6.2. Hayal kırıklığı deneyimi**

Kişilerin, geçmiş yaşantılarında örgütlerine ilişkin yaşadıkları ve kötü sonuçlanan deneyimlerinden sonra hissettikleri hayal kırıklıkları kendilerinde engellenme ve yenilgi hissi oluşturur.

### **2.6.3. Aşğılanma/ Kck Görülme**

Sinizm yaşayan bireylerin, örgütlerinin kendilerini yetersiz, istenilen düzeyde olmayan Şeklinde gördüğüne dair inançlarıdır. Kimi zaman da bireyler, örgütleri karşısında kendilerini aşğı bir pozisyonda hissederler. Sinikler bu duygudan kaynaklı hayal kırıklığı yaşarlar.

### **2.6.4. Kuşkululuk**

Sinik bireylerin örgütlere, kurumlara ve çalışanlara ilişkin geliştirdikleri derin kuşkulardır. Sinizm gibi Őpheyeye dayanan kuşkululuk çalışanın örgüte olan tutum ve davranışlarında tedirgin davranmasına yol açabilmektedir. Kuşkululuk basit bir kaygıyken sinizmde ise işgören gerek çalışma arkadaşları gerekse amirlerinin ifade ve davranışlarına karşı ciddi bir Şüphe hissi yaşamaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Varlığını devam ettirme ve olabilecek en maksimum kârı elde etme amacıyla faaliyette bulunan işletmeler, örgüt içerisinde yürütülen iş akışının verimli ve belirlenen hedeflere ulaşma amacıyla kurulmuşlardır. İşletme yöneticileri de belirlenen hedeflere ulaşması yolunda verimli ve etkin çalışma ortamını sağlayacak yöntemleri uygulama ve bu hedeflere ulaşacak doğru personeli istihdam etme gayreti içerisindeyler. Doğru personeli kadrosunda bulundurma ve bu personeli de özverili bir çalışma içerisinde çalıştırma, yöneticilerin vazgeçemeyeceği bir durumdur. İş görenin özverili ve kendini işe adayarak çalışması için bulunması gerekli özellikte örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir iş ortamıdır. Birine karşı duyulan sevgi, yakınlık ve saygının anlamını taşıyan bağlılık günümüzde gerek insan ilişkilerinde gerekse iş hayatında önem arz eden ve istenilen bir durumdur. İş görenin, işletmenin bir mensubu olarak amaçlar, hedefler ve işin yapılabilmesi için gönüllü bir şekilde sürekli olarak çalışma şeklidir. Örgütsel bağlılık bireyin gerek kariyer hedefleri gerekse kişisel duruşunun keştiği örgütte bir söz birliği içerisinde olma durumudur.

#### 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Türk Dil Kurumuna (2006) göre bağlılık; birine karşı saygı, sevgi sadakat ile yakınlık hissetmek ve bu yakınlığı göstermek anlamını taşımaktadır. Birine yada örgütüne yönelik bağlılık hissi içerisinde olan bireyin davranışları yapıcı yönlüdür. Genel olarak bağlılık, çok güçlü bir duygudur, bir anlayış ve kavram biçimi olarak, topluluk duygularının olduğu her yerde var olup, toplumsal iç güdünün açığa çıkan duygusal bir anlatım şeklidir. Kölenin efendisine, askerinin yurduna, memurun görevine sadakati anlamındaki bağlılık sadık olma durumunu izah etmektedir (Mercan, 2006:10). Başka bir tanıma göre ise bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir düşünceye, bir kişiye, bir kuruma, kendimizden daha yüksek gördüğümüz bir şeye yönelik bağlılık gösterme, yerine getirilmesi gereken bir zorunlulu anlatır (Ergun, 1975:98).

1970'lerden beri dikkat çekmeye devam eden örgütsel bağlılık pozitif bir örgütsel davranış olarak kabul edilmiş ve örgüt başarısının anahtarı olarak görülmüştür. Çalışanların performansı, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık ve inovasyon yapma düzeyleri üzerinde örgütsel bağlılığın pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. Devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri ile

negatif yönde ilişkisinin olduğunu ispatlayan araştırmalar örgütsel bağlılığı odak konuma taşımıştır (Ersoy ve Bayraktaroğlu 2010:2).

Ayrıca sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar örgütsel bağlılığı kendi uzmanlık alanlarının temelinde ele almışlardır (Çöl, 2004). Birçok bilimin kapsamı alanına giren bağlılık kavramı örgütsel boyutuyla düşünülse bile sosyolojik ve psikolojik yanları güçlü olan bir durumdur. Bağlılık sahibi bir bireyin örgütün çıkarları dahilinde çalışma arkadaşlarıyla tanışıp kaynaşmak istemesi sosyolojiyi, örgütü için barındırdığı güçlü pozitif duygularda psikolojiyi ilgilendirmektedir.

Örgütsel bağlılık, belirli amaçları olan örgütlerin bu amaçları gerçekleştirmek için iş imkânı sağladığı çalışanların örgütüne karşı olan pozitif duyguların ifadesidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşması ve güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte karşı besledikleri güçlü duygulara bağlıdır. İş için gerekli bilgi ve beceriler kadar, çalışma alanına ve örgüte karşı olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İş görenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumları ne derecede ise örgütte o derece güçlenir (Bolat ve Bolat, 2008:76). Örgütsel bağlılık duygusu yüksek işgörenlerin çalıştığı bir işletmede işlerin daha dikkatli, daha verimli, daha etkin gerçekleştirilme oranının yüksek olmasının yanında kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların mevcut olmasından dolayı işten ayrılma oranları düşeceği için işin personel devir hızında azalma meydana gelecektir. Buda bir personelin işe alınması için harcanan zaman, emek ve maliyetlerin düşmesi anlamına gelmektedir. Bunun için bağlılık, ölçüm ve araştırmada yoğun olarak kullanılan bir değişken olmuştur (Reichers, 1985:465). Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütte kalma arzusu, örgüt adına çaba sarf etmesi, örgütün değer ve hedeflerini kabul etmesi olarak kabul edilen çok boyutlu bir kavramdır (Morrow, 1983:491).

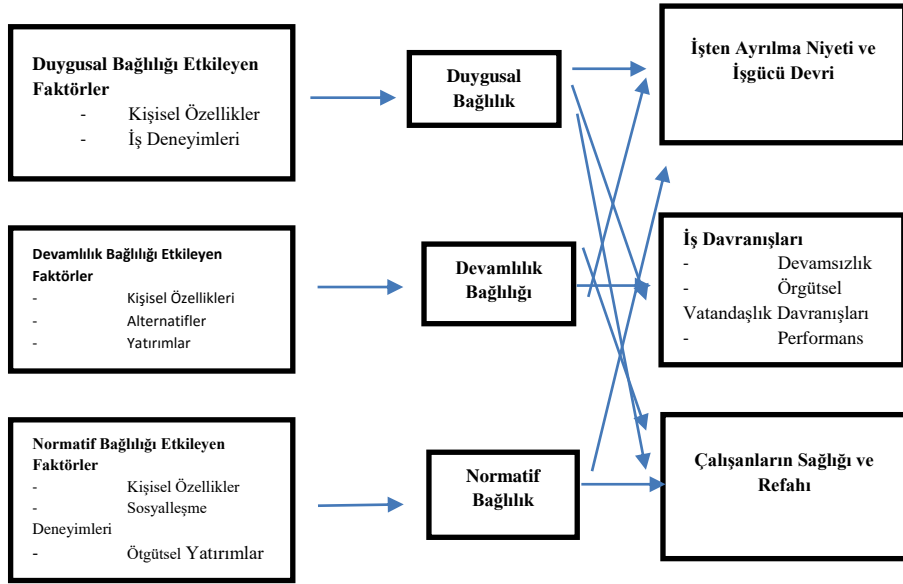
Bireyin işletmenin verimli, etkin ve kaliteli bir üretim gerçekleştirebilmesi amacıyla çalışması aynı zamanda işletme içerisinde örgütü için mücadele eden ve işini gerçekleştirirken içtenlikle çalışan bireylerin bulunması, örgütsel bağlılığın var olan birimlerdeki sonuçları olarak görülebilir. İşletmenin var oluş amaçlarına hizmet eden bu tür belirtilerin mevcut olması örgütsel bağlılığın işletmeler için ne denli önemli olduğunun bir göstergesi olarak düşünülebilir. Örgütlerin hedeflerine başarıyla ulaşmasında örgütsel bağlılık önemli bir unsur olmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001:112). İşletmeler için hedeflere ulaşmada motivasyonu yüksek ve işine kendini adanmış işgörenlerin mevcudiyeti hedeflere ulaşma etkinliğini

yükselteceği düşünülürse bağlılık oranı yüksek bir personelin etkinlik ve verimlilik oranının da yüksek olması düşünülebilir. Örgüt beklentilerini gerçekleştirmek ve bu beklentilere ulaşabilmek için gerekli teknik ve fiziksel donanımlara sahip personeli temin etmek ilk aşamada başarılı bir adımdır. İkinci adım, örgütlerin üretimleri, işgörenlerin sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir (Uygur, 2007:72). İkinci aşamada bu yeteneklerin işe yoğunlaştırılmasında gerekli olan psikolojik donanımlardan biride örgütsel bağlılıktır. Bağlılık oranı yüksek olan personelin işe yoğunlaşma oranının yüksek olması muhtemeldir.

Örgütsel bağlılığın performansa ve iş çıktılarına yönelik katkılarının yanında çalışan kadrosunda ki değişiklikleri azaltma yönündeki etkisinden de söz edilebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte çalışmaya devam etme isteği de yüksek olacağından hiç kuşkusuz örgütten ayrılmayı düşünme ihtimali düşecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan bireylerin bir örgütte ve kurumda daha uzun süre işe devam etmeleri ve örgüt ile pozitif ilişkilerinin olduğu izah edilmektedir (Keles, 2006:46). Bu durumun işletmeden ayrılma oranını düşüreceği düşünülürse ve doğal olarak personel devir hızında da bir düşme meydana geleceği bundan dolayı yeni personel temini, bu personelin alım sürecinde ortaya konan ekonomik ve emek kaybından, yeni işgörenin işletmeye adapte edilmesi ve bu süreçte ki üretim kaybından uzak durmuş olunur.

### **3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

İş görenlerin bir örgüte olan bağlılıklarının nedenleri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklarından dolayı çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları çeşitli şekilde isimlendirilmektedir. Allen ve Meyer (1990:65) çalışmalarında örgütsel bağlılığı üç kategoride ele almışlardır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.



Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli(İnce ve Gül, 2005:39)

### 3.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlilık, işgörenlerin örgütün çıkarları doğrultusunda içten bir çalışma biçimiyle duyguların davranışlara yansıtılma biçimidir. Bu bağlilık belirtilerini taşıyan çalışanlar herhangi bir beklenti içerisinde olmadan örgütün çıkarları için işletmeyi yükseltme gayesiyle çalışmaktadırlar. Çalışanların ya da bireylerin örgütlerine, iş yerlerine ve kurumlarına olan psikolojik bağlilıklarıdır ve örgütle birey arasındaki bağı oluşturan temel değerlere denk gelir. Duygusal bağlilık, sadakat, ait olma arzusu, değerler sisteminin bir parçası olma isteği gibi bireylerin bilişsel ve duyuşsal olarak örgüt hakkında geliştirdikleri bilgi, yargı ve hislerini kapsar (Lampert vd., 2008:471). Duygusal bağlilıkta birey örgüte karşı hissi olarak olumlu birikimlere sahiptir. Bu hissi birikimler beraberinde örgütün belirlemiş olduğu amaçların benimsenmesine, o amaçlara bağlanma ve özdeşleşme gibi işletme için olumlu durum ifade eden duygular olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal bağlilık, örgüte yönelik beslenen duygusal bağı açıklamaktadır. Buna göre çalışanların ya da paydaşların örgüte yönelik hisleri onların örgüte olan duygusal bağlilıklarını göstermektedir (Bozdoğan, vd., 2010:41). Duygusal bağlilıkta bireyin bağlilığı mecburi olarak değil kendi istediği için ortaya çıkmaktadır.

### **3.2.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığına sahip işgörenler çalıştığı işletmeden ayrıldığında ortaya çıkacak kayıpların farkındalığından dolayı örgütten ayrılmayı düşünmez. Oluşabilecek kayıpların ortaya çıkarmış olduğu bu duruma göre çalışan kendi isteğiyle değil zaruretten dolayı bir bağlılık durumunu kazanır. Örgütten ayrılma gerçekleştiği zaman oluşabilecek muhtemel maliyetin farkında olmayı ifade eder (Chen ve Francesco, 2003:498). Çalışan ya da paydaş örgütten ayrıldığı zaman örgütün kendisine sunduğu olanaklardan mahrum kalacağı bilinci, elde ettiği birikimi yitireceği çekincesi, itibarının zedeleneceği düşüncesi kişilerin örgüte olan devam bağlılığını sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır (McMahon, 2007:33). Çalışanın maddi yönlü bir beklenti içerisinde örgütüne hissettiği bu bağlılık türünde çalışan işletmeden ayrıldığında ortaya çıkacak kayıplar ne derece büyükse örgüte olan bağlılığı o derece büyüktür. Bu bağlılık türünde duygusal bağlılığın aksine hiçbir duygusal ifade yoktur ve tamamen fayda üzerine kurulu bir bağlılık türüdür.

### **3.2.3. Normatif Bağlılık**

Duygusal bağlılığa yakın bir anlamı olan normatif bağlılıkta örgüt için olumlu tutumlar vardır ve kişi örgütten ayrılmamak için bağlılık duygularına sahip olur. Kişilerin ahlaken ya da vicdanen o örgütte kalmalarının doğru olduğuna inanmalarını ifade eder (Güney, 2007:46). Çalışanların ya da paydaşların örgüte bağlılıklarının ötesinde daha çok o örgüte olan bir borç ve minnet hissi, evvelki zamanlardan beri örgüte sundukları katkının kendilerini örgüte bağlı kaldıklarına inanmaları oluşturur (Seçkin, 2011:353). Bu tür bağlılığa sahip olan bireylere, çalışanlara, üyelere ya da paydaşlara göre o kurum, örgüt ya da iş yerinde kalmalarındaki temel etken bir beklenti ya da fayda gözetmeleri değil, orada kalmanın ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarındır (Balay, 2000).

Diğer bir sınıflandırma esasına göre ise, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Bu bağlılık sınıflandırmasına göre birey tutumsal ya da davranışsal olarak örgütüne bağlı kalır (Çöl, 2004).



### **3.2.4. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık, çalışanın kendi amaç ve kariyer hedefleriyle örgütün amaç ve hedeflerinin kesişiminden meydana gelen durumun göstergesidir. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma arzusunu bildirmesidir (Doğan ve Kılıç, 2007:40). Kendi amaç ve hedeflerinin örgütün amaç ve hedefleriyle uyum içinde olduğunu gören çalışanın, oluşan bu bağlılık türüyle işletmesine bağlanmasıdır. Bu davranış biçiminin üzerinde duran araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülür (Çöl, 2004). Tutumlar bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç öğeden meydana gelmektedir. Bilişsel öğe bir nesne olay veya birey hakkında bilgi içermektedir. Davranışsal öğe, tutum doğrultusunda, nasıl yol alınacağını anlatmaktadır. Duygusal öğe ise tutumun bireyde meydana getirdiği duygusal davranıştır (Can, 1997:151).

### **3.2.5. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılıkta çalışan örgütün beklentilerini karşılayabilmek için davranışlarına özen gösterir buda işgörenin zorunluluk durumunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanın deneyimlerinden dolayı kendisinde kalıplaşmış davranışlarından dolayı örgüt kurallarına uyma zorunluluğuna denir. Yani bu bağlılık türünde çalışan örgütten çok davranışlarına bağlıdır. Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş tecrübe ve örgüt kurallarına uyum göstermelerine göre örgütlerine bağlanma süreci ile ilişkilidir (Clifford, 1989:44). Davranışsal bağlılık, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:40).

## **3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için emek sarf ederek örgütüne hizmet etmeye çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişinin bağlılığının seviyesi kendisinden kaynaklanan faktörlerden etkileneceği gibi örgüt içerisindeki durumlardan veya örgüt dışındaki gelişmelerden de etkilenebilmektedir.

### **3.4. Kişisel Faktörler**

İyi açıklanmış, düzeyi belirlenmiş ve net olarak sunulmuş kişisel beklentiler ile örgütsel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları zamanda örgütsel bağlılık bundan pozitif etkilenmektedir (Eren, 1993:85). Her çalışanın hiç kuşkusuz iş hayatıyla ilgili beklentileri vardır. Çalışanın bu beklentilerinin örgütün beklentileriyle uyumlu hale gelmesinin örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Ancak aksi yönde bir gelişme olursa yani çalışan beklentileriyle örgüt beklentileri ortak paydada buluşamazsa bu örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Kişisel faktörler çalışanlar tarafından örgütün amaçlarının kavranmasını ve bunların içselleştirilmesini sağlayarak örgüte bağlı bir biçimde uzun yıllar çalışabilmesini sağlayabilir (İnce ve Gül, 2005:59). Bu tanım doğrultusunda ifade etmek gerekirse örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt beklentilerini sahiplenerek bağlılık düzeyi yüksek bir çalışan haline gelmesi durumudur. Günümüzün değişen koşullarına paralel olarak çalışanların sosyal yaşamlarındaki farklılaşmalar, örgütlerden beklentilerini de değiştirmektedir. Bu beklentilerini yerine getirebilen örgütler, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar elde edebilmektedirler (İnce ve Gül, 2005:60).

#### **3.4.1. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Bu faktörler örgütsel bağlılığı yakından ilgilendirmektedir (İnce ve Gül, 2005:70). Örgütsel bağlılık birkaç örgütsel faktörden etkilenebilir, bu faktörler: işin yönetme tarzı, önemi ve niteliği, çalışma grupları, karar alma sürecine katılma, rol anlaşmazlığı, göreve odaklanma, örgütsel ödüller, alt yetenek seviyesi gibi değişkenlerden meydana gelmektedir (Glisson ve Druic, 1988:66). Örgütsel faktörler bazında örgütsel bağlılık düzeyi düşünüldüğünde bağlılığa etki edebilecek işletme içerisindeki samimi arkadaş ortamı, iyi bir ücret düzeyi, kaliteli bir yönetim yapısı gibi durumlardan söz edilebilir. Bunların tam tersi bir durumda ise örgütsel bağlılık düzeyinin düşük çıkacağı tahmin edilmektedir.

#### **3.4.2. Örgüt Dışı Faktörler**

İşletmede çalışan kişilerin yeni iş fırsatları bulma ihtimalinin fazla olmasına bağlı olarak örgütlerine bağlılık düzeylerinin azaldığı belirtilir (Iversson ve Buttigieg, 1999:323). Örgüt dışı faktörler içerisinde yeni iş bulma imkanları

örgütsel bağıllık düzeyini etkileyebilir. Çalıştığı kurum dışında iş bulma imkanına sahip bireylerin bağıllık düzeylerinin düşük olacağı düşünülmektedir.

Örgüt dışı faktörler içerisinde incelenmesi gereken bir diğer faktörde profesyonelliktir. Profesyonel çalışanların kendilerine ait kurallarının ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olduğu belirtilebilir (Shafer, vd., 2002:48). Profesyonel bir yapıya sahip çalışanlar işine saygılı olur ve işini daha iyi bir şekilde gerçekleştirme çabası içerisinde olur. Profesyonellik faktörü örgütsel bağıllık düzeyini etkilemektedir. Örgütsel bağıllığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri ise sektör durumu ve işsizlik oranıdır. Şayet faaliyette bulunulan ülkede veya sektörde bir kriz varsa ve ciddi bir oranda işsizlik söz konusuysa çalışanlar işsiz kalma ihtimalini düşünerek örgütlerine daha bağıllı bir hale gelebilir.

### **3.5. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları**

Örgütsel bağıllık sonuçları, bağıllığın derecesi yönünde olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilemez olduğunda, yüksek bağıllık düzeyi örgütün dağılmasına sebep olabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda örgütün yüksek bağıllık düzeyine sahip çalışanlara ve bu sayede güçlü personel kadrosuna sahip olmalarına yardımcı olur (Balay, 2000:59). Bu ifadeler doğrultusunda örgütsel bağıllığın yüksek çıkmasının pozitif yönlü olabilmesi için örgütsel amaçların kabul edilebilir olması gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Randall (1987:46) örgütsel bağıllığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirmiştir. Bağıllık düzeyleriyle ilgili sınıflandırmayı ise bireysel ve örgütsel açıdan düşük, ılımlı ve yüksek olarak değerlendirmiştir (Tablo 3.1.).

Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları(Randall, 1987:462)

Bağlılık Düzeyleri		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
		Düşük	- Bireyin yenilikçi, yaratıcı ve özgün olması - Daha etkin insan kaynakları kullanımı	- Kariyer gelişimi ve terfiinin daha yavaş olması - Dedikoduya bağlı oluşan kişisel maliyetler - Muhtemel kovulmalar, ayrılmalar ya da örgütsel amaçları engellemek için çabalar.	- Düşük performanslı ya da işleri engelleyen çalışanların işten çıkartılarak işletmeye verdikleri zararların sınırlandırılması ve çalışanların moralinin artırılması - Örgütsel dedikoduların yararlı sonuçları
Oranılı	-Sahiplik, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev hislerinin artması -Yaratıcı bireysellik -Kimliğin örgütten ayrı olarak sürdürülmesi	- Kariyer gelişimi ve terfi fırsatları sınırlı olabilir -Parçalı bağlılıklar arasındaki uzlaşmanın zor olması	-Çalışma süresinin arttırılması, işten çıkma niyetinin sınırlandırılması, iş devrinin sınırlandırılması ve daha fazla iş tatmini	-İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması -İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi -Örgütsel etkinliğin azalması	
Yüksek	-Kişisel kariyer gelişimi ve maaşın artması -Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi -İşlerine karşı bireysel bir tutku oluşturulması	Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve değişiklik fırsatları bastırılması -Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve tansiyon -İş arkadaşları arasındaki dayanışmanın yetersizliği -Çalışma dışı örgütler için zaman ve enerjinin sınırlı olması	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi -Görevle ilgili yüksek düzeyde rekabet ve performans -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi -Görevle ilgili yüksek düzeyde rekabet ve performans -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	

### **3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur (Balay, 2000:61). Örgütüne karşı yüksek tutumlar beslemeyen ve bu yönde davranışlar sergilemeyen çalışanların göstermiş olduğu bir durumdur. Bu durumakişisel açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık özellikleri gösteren işgörenin kendisine olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların almış oldukları maaşlarına ya da maaş dışı ek ücretlerine de yansiyarak maddi kayıplara sebep olmaktadır (Gül, vd., 2008:83). Bağlılık düzeyinin işgörenin iş azmine olan etkisini varsayarsak çalışanın performansının etkilenebileceği düşünebilir. Performans düzeyinin düşmesi sonucu bir çalışan işten çıkarılabilir. Olumlu sonuçlar ise yaratıcılık, yenilik, özgünlük gibi etkilerdir (Balıkçioğlu, 2013-66).

### **3.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

Kişisel deneyimin güçlü olduğu ama örgütsel özdeşlemenin ve örgütsel bağlılığın zayıf olduğu bağlılık seviyesidir. Bu bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendisini yeniden şekillendirmesine karşı durmakta ve bireysel kimliklerini devam ettirmek istemektedirler. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün bütün olmasa da bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı devam ettirmektedirler (Bayram, 2005:136). Bu seviyede bağlılık gösteren çalışanlar kendilerine öncelik verdikleri için terfilerde sıkıntı yaşamaktadırlar.

İlmli örgütsel bağlılıkta çalışanın örgütün beklentilerini karşılama çabası içerisinde olması örgüt için olumlu bir sonuç ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyindeki işgören işten ayrılma gibi bir niyetten uzak kalacağı beklenmektedir. Olumsuz sonuçlarında ise örgütü benimseme konusunda sıkıntı yaşaması ve kendi kimliğini devam ettirme arzusu içerisinde bulunması gibi durumlardan bahsedilebilir.

### **3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık duyar. Örgütle özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık hem birey hem örgüt açısından önemli sonuçları yansıtmaktadır (Balay, 2000:64). Bu bağlılık

seviyesindeki çalışan örgütsel özdeşleşme ile ilgili bir sorun yaşamamakta ve örgütsel bağlılık düzeyinde yüksek bağlılık göstermektedir. Bu özellikleri taşıyan işgören kariyer planlamasında ve terfilerde herhangi bir sorun yaşamamaktadır. Örgütsel anlamda özdeşleşme problemi yaşamadığı için herhangi bir güven sorunu yaşamamaktadır.

### **3.6. Örgütsel Bağlılığa Benzeyen Kavramlar**

Bu bölümde, örgütsel bağlılıkla benzer özellikler gösterdikleri için karıştırılan bazı kavramlar ele alınacaktır. Bu kavramların incelenmesinin sebebi örgütsel bağlılığa benzedikleri için anlam kargaşasına yol açmaları ve bazen örgütsel bağlılığın yerine kullanılmaları. Anlam bakımından örgütsel bağlılığa benzeyen kavramlar şunlardır; mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaattir.

#### **3.6.1. Mesleki Bağlılık**

Çalışanın mesleğine yönelik yetenek ve uzmanlığını keşfetmesi sonucu mesleğinin önemini anlamaya yönelik durum mesleki bağlılıkla ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda uzmanlık ve beceri kazanmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne derece merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:42). 1960'lı yıllardan itibaren "profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri" hipotezi birçok araştırmanın konusu olmuştur. Örneğin; 1960'lı yıllardan NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları üzerinde yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmadığını ortaya koymuştur. Diğer yandan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlar sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Varoğlu, 1993:38). Profesyonel olarak mesleğini icra etmekte olan çalışanların örgütünün varlığı için çaba göstermemesi sadece mesleği için çaba göstermesi mesleki bağlılığın bir göstergesi olarak düşünülebilir.

#### **3.6.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına olan bağlılık, bireyin çalışma arkadaşlarıyla beraber olmasından kaynaklanan mutluluk ve hazzın sonucunda o gruba dahil olmanın

vermiş olduğu bir bağlılık biçimi gibidir. İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000:43). İnsanlara bağlanma konusunda daha kolay bir şekilde yol olan insanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurma ve sosyalleşme konusunda kısa sürede başarıya ulaşabilirler. Kendi grup üyeleriyle güçlü bir arkadaş bağlılığı kuran bireyler birbirleriyle dayanışma içerisinde olmalarından dolayı örgütsel bağlılık yolunda güçlü adımlar atılmış olacaktır. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği ön sürülmektedir (Balay, 2000:43).

### **3.6.3. Sadakat**

Örgütsel sadakat kavramı tıpkı örgütsel bağlılık gibi bağlı olunan gruba üyeliğin uzun süre devam ettirilmesi üzerine kurulu bir kavramdır. Bu yakın anlama rağmen dayandıkları nokta bakımından farklı anlamlar ifade etmektedirler. Çünkü örgütsel sadakat kavramı, kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bir bağlılığın sonucu olduğu ifade edilmektedir (Balay, 2000:44). Örgütsel bağlılık, iş akışı neticesinde başarılı iş performansı sağlarken, örgütsel sadakat bunun sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Örgütsel sadakat, bireylerin davranışlarının tamamen örgütsel çıkarlara yönelik olduğu bir kavram olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık sadakate göre daha kapsamlı bir kavramdır. Ancak örgütsel sadakat örgütsel bağlılığa göre daha güçlü duygular içeren bir kavramdır.

### **3.6.4. İtaat**

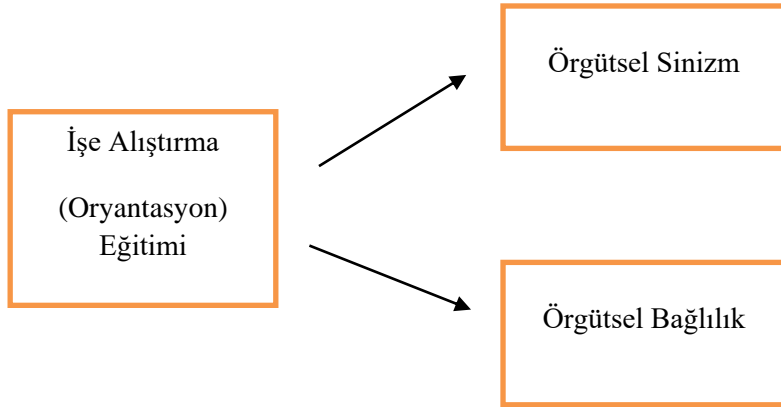
İtaat, mevcut otoriteden gelen emir ve yönlendirmeleri hiçbir direnç göstermeden yerine getirme olarak ifade edilebilir. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık itaat gibi yaptırım korkusu taşımayan tamamen kendi isteği doğrultusunda ortaya çıkan ve davranışa dökülen hisler bütünüdür.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında, çalışanların işe yeni başladıktan sonra aldıkları oryantasyon eğitimi sonrası örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki hareketliliği tespit etmek amacıyla Aydın Organize Sanayi Bölgesinde oryantasyon eğitimi almış 101 çalışan üzerinde yapılan araştırmayla ilgili bulgular yer almaktadır.

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma problemini cevaplamak amacıyla teorik bölümde detaylı bir şekilde açıklanan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyacak hipotezler yoluyla araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Araştırma modeli oluşturulurken Günay (2010:146)'ın yüksek lisans tezi araştırma modelinden esinlenilmiştir. Araştırma modelinde bağımsız değişken İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimidir. Bağımlı değişkenler ise Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıktır.

Araştırma boyunca test edilen hipotezler ise şunlardır;

**H<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.



**H2<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H3<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H4<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H5<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H6<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H7<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H8<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

**H9<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Sinizm arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

**H10<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

## **4.2. Evren ve Örneklem**

Bu çalışma Aydın Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde işe alıştırma (oryantasyon) eğitimine tabi tutulmuş çalışanlar üzerinde yapılması amaçlandığından ve işe alıştırma eğitimi programı eğitimi uygulayan işletmeler göz önüne alındığında 101 kişiye uygulanan anket uygulaması yeterli bir uygulamadır.

Araştırmada oryantasyon eğitimi almış iş görenlerin örgütsel sinizme olan etkisi incelenirken örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişiklik gözlemlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada Aydın Organize Sanayi Bölgesinde üretim sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede uygulanmıştır. Ankete katılmaları için 110 çalışan için anket temin edilmiş ve 106 çalışan tarafından geri dönülmüştür. Geri dönüşü olan anketlerin 5 tanesi yeterli veriyi sağlamadığı için analizlere tabi tutulmamıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22 programıyla anova, T testi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,848</b>	55

Veri toplamak amacıyla hazırlanan soruların içsel tutarlılığın yani araştırmayı temsil edip-etmediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alpha değeri 0,848 çıkmıştır. Bu oran anket sorularının güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

### 4.3. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırma verilerinin analizinde ilk önce katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet Göre Frekans Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid Kadın	2	,9	2,0	2,0
Valid Erkek	99	42,7	98,0	100,0
Total	101	43,5	100,0	
Missing System	131	56,5		
Total	232	100,0		

Tablo 4.2.'de ankete tabi tutulan 101 katılımcının sadece 2 tanesi kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın çalışanların sayısının düşük olması analiz sonuçlarının güvenilir çıkmamasına neden olacağından dolayı, ayrı bir hipotez oluşturulup analiz yapılmamıştır.

Tablo 4.3. Yaşa Göre Frekans Dağılımı

**Yaşa Göre Frekans Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	18-22	2	,9	2,0	2,0
	23-27	17	7,3	16,8	18,8
	28-32	14	6,0	13,9	32,7
	33-37	30	12,9	29,7	62,4
	38-42	12	5,2	11,9	74,3
	43-47	13	5,6	12,9	87,1
	48-52	10	4,3	9,9	97,0
	53+ üzeri	3	1,3	3,0	100,0
	Total	101	43,5	100,0	
Missing	System	131	56,5		
	Total	232	100,0		

Çalışanların frekans dağılımları Tablo 4.3'de incelendiğinde 33-37 yaş aralığında bulunan çalışan grubunun % 29,7'lik bir oranla işe alıştırma eğitimi almış çalışanların en fazla bulunduğu yaş aralığı olarak tespit edilmiştir. 18-22 yaş aralığında bulunan çalışanlar ise % 2'lik oranla en az çalışan grubunu oluşturmaktadır.

Tablo 4.4. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

**Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Bekar	21	9	20,8	20,8
	Evli	80	34,5	79,2	99,0
	Total	101	43,5	100,0	
Missing	System	131	56,5		
	Total	232	100,0		

% 79,2'si evli, %20,8'si ise bekârdır. Bu durum evli olan çalışanların aile geçindirme sorumluluğundan dolayı örgütsel bağlılığın yüksek çıkabileceği bir durum olarak yorumlanabilir.

Tablo 4.5. Mezuniyet Durumuna Göre Frekans Dağılımı

**Mezuniyet Durumuna Göre Frekans Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	İlkokul	41	17,7	40,6	40,6
	Ortaokul	32	13,8	31,7	72,3
	Lise	24	10,3	23,8	96,0
	Yüksekokul	2	,9	2,0	98,0
	Lisans	2	,9	2,0	100,0
	Total	101	43,5	100,0	
Missing	System	131	56,5		
Total		232	100,0		

Oryantasyon eğitimi uygulanan çalışanların % 72,3'ü ilk ve ortaokul mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. İşletmede Çalıştığı Pozisyona Göre Frekans Dağılımı

**İşletmede Çalıştığı Pozisyona Göre Frekans Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Çalışan	92	39,7	91,1	91,1
	Postabaşı	1	,4	1,0	92,1
	Şef Yardımcısı	4	1,7	4,0	96,0
	Şef	4	1,7	4,0	100,0
	Total	101	43,5	100,0	
Missing	System	131	56,5		
Total		232	100,0		

Ankete katılan katılımcıların % 91,1'ni rütbesiz yani herhangi bir ünvanı olmayan işçiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.7. Kıdeme Göre Frekans Dağılımı

**İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Frekans Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	1-3 Yıl	65	28,0	64,4	64,4
	4-6 Yıl	17	7,3	16,8	81,2
	7-9 Yıl	18	7,8	17,8	99,0
	0+Üzeri	1	,4	1,0	100,0
	Total	101	43,5	100,0	
Missing	System	131	56,5		
	Total	232	100,0		

Katılımcıların % 64,4'ü işletmede 1-3 yıl arasında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.8. Gelir Düzeyine Göre Frekans Dağılımı

**Gelir Düzeyine Göre Frekans Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	1000-1500	65	28,0	64,4	64,4
	1501-2000	30	12,9	29,7	94,1
	2001-2500	5	2,2	5,0	99,0
	2501+Üzeri	1	,4	1,0	100,0
	Total	101	43,5	100,0	
Missing	System	131	56,5		
	Total	232	100,0		

İş görenlerin % 64,4'ü 1000 ile 1500 arasında bir gelir düzeyine sahiptirler.

#### 4.4. Demografik Özelliklere Göre Katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin yaşa göre örgütsel sinizm düzeyleri: İki'den fazla olan bağımsız grupların örgütsel sinizm düzeylerinin farklı olup olmadıklarını ölçmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Öncelikle tek yönlü varyans analizinin temel varsayımı olan homojenlik varsayımına bakarsak;

Tablo 4.9. H1 Hipotezi Homojenlik Testi

##### Varyans Homojenliği Testi

Örgütsel Sinizm			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,421	7	93	,025

Anova testi yapılabilmesi için grupların homojenliğinin test edilmesi gerekir. Yaş faktörüne göre sinizm düzeylerinin değişkenlik gösterip-göstermemesi incelendiğinde şekil'de varyansların homojen dağılmadığı görülmektedir ( $p$  değeri  $(0,025 < 0,05)$ ). Bu nedenle anova testinin ilk şartı sağlanamamıştır. Bu nedenle anova testi yapılamaz. Bu gibi durumlarda alternatif analiz olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir.

Tablo 4.10. H1 Welch ve Brown-Forsythe testi

##### Robust Tests of Equality of Means

Örgütsel Sinizm				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	,659	7	11,707	,702
Brown-Forsythe	,614	7	12,624	,735

Uygulanan Welch ve Brown-Forsythe testlerinde çalışanların yaş durumuna göre bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Uygulanan her iki testinde  $p$  değerleri 0,05 den büyük çıkmıştır. Böylece;

H1<sub>1</sub>:İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan alışıanların Örgütsel Sinizm düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi reddedilmiş ve

H1<sub>0</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin yaşa göre örgütsel bağlılık düzeyleri:

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için uygulanan anova testinin yapılabilmesi için varyansların homojen dağılması gerekmektedir. Katılımcıların sorulara verdiği cevaplara göre oryantasyon eğitimi alan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitinde varyansların homojenlik durumu şu şekildedir.

Tablo 4.11. H2 Hipotezi Homojenlik Testi

#### Varyans Homojenliği Testi

Örgütsel Bağlılık

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,136	7	93	,348

Verilerin anova testine uygun olup olmadığının öğrenilebilmesi için varyansların homojenliği incelendiğinde p değerinin 0,05 den büyük olduğu ( $0,348 > 0,05$ ) ve anova testi için gerekli olan ön şartı sağladığı görülmüştür.

Tablo 4.12. H2 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

#### ANOVA

Örgütsel Bağlılık

	Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Between Groups	1,937	7	,277	1,340	,241
Within Groups	19,208	93	,207		
Total	21,145	100			

İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testi sonucunda p değeri (0,241), 0,05 den büyük olduğu için H<sub>21</sub> hipotezi reddedilmiş H<sub>20</sub> hipotezi (İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.) kabul edilmiştir.

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri:

Oryantasyon eğitimi almış çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için uygulanacak olan tek yönlü varyans analizinin ön şartı olan homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.13. H3 Hipotezi Homojenlik Testi

**Varyans Homojenliği Testi**

Örgütsel Sinizm

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,056 <sup>a</sup>	1	98	,814

Varyansların homojen dağılıp dağılmadığı incelendiğinde p değerinin (0,814) 0,05 den büyük olduğu ve verilerin anova testi için uygun olduğu gözlemlenebilir.

Tablo 4.14. H3 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

**ANOVA**

Örgütsel Sinizm

	Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Between Groups	1,482	2	,741	1,471	,235
Within Groups	49,385	98	,504		
Total	50,867	100			



Anova testi sonuçları incelendiğinde p değerinin (0,235) 0,05 den büyük olması sonucu;

H3<sub>1</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi reddedilmiş ve

H3<sub>0</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri:

Çalışanların medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitinde ilk aşama olan homojenlik testi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.15. H4 Hipotezi Homojenlik Testi

**Varyans Homojenliği Testi**

Örgütsel Bağlılık

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,001 <sup>a</sup>	1	98	,972

P değeri (0,972) incelendiğinde, 0,05 den büyük bir değer çıkması varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Bu da verilerin anova testi yapmaya uygun olduğunu gösterir.

Tablo 4.16. H4 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

**ANOVA**

Örgütsel Bağlılık

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Between Groups	1,927	2	,963	4,913	,009
Within Groups	19,218	98	,196		
Total	21,145	100			

Anova testi incelendiğinde p değerinin (0,009), 0,05 den küçük olması sonucu;

H4<sub>1</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi kabul edilmiş ve

H4<sub>1</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotezi reddedilmiştir.

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri:

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin mezuniyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

Tablo 4.17. H5 Hipotezi Homojenlik Testi

**Varyans Homojenliği Testi**

Örgütsel Sinizm

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,214	4	96	,000

Anova testinin yapılabilmesi için ön şart olan gerekli p değerinin (0,00) 0,05 den büyük olması koşulu sağlanamamıştır. Bu nedenle Welch ve Brown-Forsythe testi uygulanarak eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir farklılığın olup olmadığı tespit edilebilir.

Tablo 4.18. H5 Welch ve Brown-Forsythe testi

**Robust Tests of Equality of Means**

Örgütsel Sinizm

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	1,718	4	5,366	,274
Brown-Forsythe	1,121	4	1,469	,556

Welch ve Brown-Forsythe testi uygulandığında her iki testinde p değeri 0,05 den büyük çıkmıştır. Bu durumda eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri bir farklılık göstermemektedir.

H5<sub>1</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi reddedilmiş ve

H5<sub>0</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri:

Tablo 4.19. H6 Hipotezi Homojenlik Testi

**Varyans Homojenliği Testi**

Örgütsel Bağlılık

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,446	4	96	,225

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık seviyelerinin değişiklik gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için anova testi yapmak amacıyla gerekli olan varyansların homojenlik göstermesi p değerinin 0,05 den büyük olma özelliği sağlanmıştır. Bu yüzden veriler anova testi yapmaya uygundur.

Tablo 4.20. H6 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

**ANOVA**

Örgütsel Bağlılık

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Between Groups	,249	4	,062	,286	,886
Within Groups	20,896	96	,218		
Total	21,145	100			

Anova testine göre p değeri 0,05 den büyük

Anova testine göre p değeri 0,05 den büyük olduğu için,

H6<sub>1</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi reddedilmiş ve

H6<sub>0</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri:

Tablo 4.21. H7 Hipotezi Homojenlik Testi

#### Varyans Homojenliği Testi

sinizm

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,554 <sup>a</sup>	2	97	,083

Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklı olup olmadıklarının tespit edilebilmesi için anova testi öncesi varyansların homojenlik durumu p değerinin (0,083), 0,05 den büyük olması sonucu sağlanmıştır. Bu nedenle iş görenlerin işletmedeki çalışma sürelerinin sinizm düzeylerindeki farklılık tespiti anova testi için uygun kabul edilmiştir.

Tablo 4.22. H7 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

#### ANOVA

sinizm

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Between Groups	1,003	3	,334	,650	,585
Within Groups	49,864	97	,514		
Total	50,867	100			

Anova testi sonuçlarına göre p değeri (0,585), 0,05 den büyük olduğu için;

H7<sub>1</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi reddedilmiş ve

H7<sub>0</sub>: İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Sinizm düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Oryantasyon eğitimi alan iş görenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri:

İşletmedeki çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla anova testinin ilk şartı olan homojenlik testi p değerinin 0,05 den büyük olması şartı aşağıdaki spss sonucuna göre p değerinin 0,564 çıkması sonucu sağlanmıştır.

Tablo 4.23. H8 Hipotezi Homojenlik Testi

**Varyans Homojenliği Testi**

bağlılık

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,577 <sup>a</sup>	2	97	,564

Bu duruma göre veriler anova testi yapılması için homojen bir yapıya sahiptir.

Tablo 4.24. H8 Hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

**ANOVA**

bağlılık

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Between Groups	1,547	3	,516	2,553	,060
Within Groups	19,598	97	,202		
Total	21,145	100			

Anova testi sonuçlarına göre p değeri (0,060), 0,05 den büyük olduğu için;

H<sub>81</sub>:İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi reddedilmiş ve

H<sub>80</sub>:İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi alan çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.25.'de katılımcıların demografik özelliklerine ait ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4.25. Demografik Özelliklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	102	1,980	,1393
Yaş	102	4,275	1,7186
Medeni Durum	102	1,824	,4541
Eğitim	102	1,922	,9511
Pozisyon	102	1,206	,6942
Çalışma Süresi	102	1,549	,8160
Gelir	102	3,343	,6821
Valid N (listwise)	102		

#### 4.5. Faktör Analizi Sonuçlarının İncelenmesi

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi Faktör Analizi Sonuçları:

İşe alıştırma eğitimine ait sorularının faktör analizi sonuçlarını incelemeden önce Kaiser-Meyer-Oklin ve Bartlett testi sonuçları incelenmelidir.

Tablo 4.26. Oryantasyon Eğitimi Soruları Güvenilirlik Analizi

**Oryantasyon Eğitimi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,835</b>
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	824,240
Sphericity	df	66
	<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

İşe alıştırma eğitimine ait soruların faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına bakmak için ilk önce p değerine bakarız. SPSS sonucuna göre p değer (0,000), 0,05' den küçük olduğu için ön şart sağlanmış ve faktör analizi için istenilen sonuç elde edilmiştir. Faktör analizi yapmamız için ikinci şartımız KMO değeri güvenilirlik derecesidir. KMO değer 0 ile 1 değeri alır. Bu değer en az 0,50 olması kabul edilir ve 1'e yaklaştıkça soruların faktör analizi sonuçlarının daha sağlıklı çıkacağına işaret etmektedir (Özdamar, 2004:699). Oryantasyon analizi sonuçları incelendiğinde KMO değeri 0,835 bulunmuştur. Bu değer yüksek çıkması faktör analizi sonuçları için güvenilir bir sonuçtur. İş görenlere uygulanan anket içerisinde yer alan 14 adet işe alıştırma eğitiminin etkinliğine ait likert ölçekli soruların faktör analizine tabi tutulması sonucu faktör yükü düşük çıkan "İşletmenin bize vermiş olduğu İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimi tam anlamıyla işe ve işletmeye dair beklentilerimi karşıladı" ve "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminde verilen uygulamaya dönük örnekler yeterliydi." Soruları analizden çıkartılarak tekrardan faktör analizi yapılmıştır. Bu iki sorunun tek tek çıkartılarak yeniden yapılan faktör analizi sonucu 2 faktör ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.27. Oryantasyon Eğitimi Faktör Analizi

<b>Faktör 1: Yeterlilik ve Uyum</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi sayesinde taşıdığım kaygı ve endişelerim azaldı.	0,684	39,888
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi süresince bize verilen bilgiler sayesinde işime daha çabuk uyum sağladım	0,789	
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin süresi yeterliydi.	0,675	
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi gördüğümüz yerde fiziksel olanaklar yeterliydi.	0,771	
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi dâhilinde verilen Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterliydi.	0,778	
İşi ve şirketi tanımaya yönelik İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programında aktarılan bilgiler yeterliydi.	0,803	
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminde verilen uygulamaya dönük örnekler yeterliydi.	0,690	
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimini almam kariyer hedeflerimi belirlememde kolaylık sağladı	0,743	
<b>Faktör 2: Beklenti ve Başarı</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimi çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlar.	0,759	26,326
Eğitimciler/Konuşmacılar İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi boyunca anlaşılır şekilde açıklamalar yaptılar	0,676	
Oryantasyon Eğitimi, işle ilgili beklentilerime uygun bilgiler içermekteydi.	0,809	
İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimimi almam almayan çalışma arkadaşlarıma göre daha başarılı olmamı sağladı.	0,710	

İki faktörde incelendiğinde açıklama en yüksek açıklayıcılığa sahip olan faktör “Yeterlilik ve Uyum” olarak adlandırılan faktördür. Faktör yükleri incelendiğinde de her iki faktöre ait soruların yükleri birbirine yakın olduğu görülmektedir.



## Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları:

Örgütsel Sinizme ait likert ölçekli soruların önce KMO and Bartlett testi değerleri incelenerek faktör analizi yapmaya uygun olup-olmadığına bakılır.

Tablo 4.28. Örgütsel Sinizm Soruları Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sinizm		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,817</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	647,651
	df	78
	Sig.	<b>,000</b>

Bartlett test sonucuna göre p değeri (0,000), 0,05' den küçük olduğu için ilk şart sağlanmış ve ikinci şartımız olan KMO güvenilirlik sonucu (0,817), 0,50' den büyük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre faktör analizi için gerekli koşullar sağlanmış olur. Örgütsel sinizme ait soruların faktör analizi alınırken bütün sorular gerekli koşulları sağlamış ve hiçbir soru analizden çıkartılmamıştır.

Tablo 4.29. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi

<b>Faktör 1: İşletmeye karşı oluşan olumsuz düşünce ve hisler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	0,651	29,774
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	0,854	
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,877	
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	0,873	
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	0,688	
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,664	
<b>Faktör 2: İşletme kararlarına olan güvensizlik</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,836	22,879
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında ortak yön azdır.	0,752	
Çalıştığım kurumda, bir faaliyetin yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,727	

Tablo 4.29. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi (devamı)

Çalıştığım kurumda, çalışanlardan beklenen davranışlar ile ödüllendirilen davranışlar farklılık gösterir.	0,748	
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,583	
<b>Faktör 3: İşletme uygulamalarının eleştirilmesi</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,815	13,149
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,805	

Üç faktörde incelendiğinde açıklama en yüksek açıklayıcılığa sahip olan faktör : “İşletmeye karşı oluşan olumsuz düşünce ve hisler” olarak adlandırılan faktördür. Faktör yükleri incelendiğinde de üç faktöre ait soruların yükleri birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları:

Örgütsel Bağlılığa ait likert ölçekli soruların önce KMO and Bartlett testi değerleri incelenerek faktör analizi yapmaya uygun olup-olmadığına bakılır.

Tablo 4.30. Örgütsel Bağlılık Soruları Güvenilirlik Analizi

**Örgütsel Bağlılık**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	<b>,796</b>
Bartlett's Test of Sphericity	1828,297
Approx. Chi-Square	
df	351
Sig.	<b>,000</b>

Bartlett test sonucuna göre p değeri (0,000), 0,05' den küçük olduğu için ilk şart sağlanmış ve ikinci şartımız olan KMO güvenilirlik sonucu (0,796), 0,50' den büyük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre faktör analizi için gerekli koşullar sağlanmış olur.

Tablo 4.31. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

<b>Faktör 1: Mecburiyet ve Ait Olma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Bu işletmedeki görevimi büyük ölçüde parasal kaygıyla yapıyorum.	0,658	17,365
Bu işletmedeki çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	0,788	
Emek ve birikimlerim bu işletmeden ayrılmamı engelliyor.	0,664	
İşimin başarısına ilişkin çabamın mesai saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	0,742	
Bu işletmeye uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	0,723	
Bu işletmenin kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	0,656	
Bu işletmede çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	0,744	
Bu işletmede yönetimin beni işletmeye bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	0,755	
<b>Faktör 2: Uygun Çalışma Ortamı</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Bu işletmenin çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	0,668	16,970
Bu işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	0,676	
Bu işletmenin mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	0,766	
Bu işletme işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	0,775	
Bu işletmenin çalışma etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	0,702	
Çalışma arkadaşlarımla işletme dışında da sık sık birlikte oluyorum.	0,533	
Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu işletmede çalışmayı tercih ediyorum.	0,601	
Bu işletmede yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	0,599	
<b>Faktör 3: İşletmeye Olan Yüksek Sevgi</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Zamanımın çoğunu işletmeme ilişkin etkinlikler dolduruyor.	0,681	13,416
İşletmemin değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	0,775	

Tablo 4.31. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi (devamı)

İşletmem övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	0,886	
İşletmemi başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	0,866	
İşletmemin yararı için her türlü fedakârlığı yaparım	0,551	
<b>Faktör 4: Örgütün Bir Parçası Olmak</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
İşletmemin başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	0,613	11,256
Bu işletmenin geleceğini gerçekten düşünüyorum.	0,747	
Bu işletmenin problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	0,689	
İşletmeme karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	0,661	
<b>Faktör 5: İşletme Beklentilerini Sahiplenme</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
İşletmemin önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	0,620	7,339
İşletmemin çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	0,675	

Beş faktörde incelendiğinde en yüksek açıklayıcılığa sahip olan faktör : “Mecburiyet ve Ait Olma” olarak adlandırılan faktördür. Faktör yükleri incelendiğinde de beş faktöre ait soruların yükleri birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığa ait soruların hepsi faktör analizine uygun olduğundan analize tabi tutulmuşlardır.

#### 4.6. Korelasyon Bulguları

İşe Alıştırma Eğitimi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki:

Oryantasyon eğitimi almış çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ortaya koyulmuş olan hipotezler şu şekildedir.

**H9<sub>0</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Sinizm arasında ters yönlü bir ilişki yoktur.

**H9<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Sinizm arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Oryantasyon eğitimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.32. İşe Alıştırma Eğitimi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

<b>İşe Alıştırma Eğitimi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki</b>			
		Oryantasyon Eğitimi	Örgütsel Sinizm
Oryantasyon Eğitimi	Pearson Correlation	1	<b>-,214*</b>
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	101	101
Örgütsel Sinizm	Pearson Correlation	-,214*	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	101	101

Korelasyon analizi bulgularını göre -0,214 bir oranda negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre oryantasyon eğitimi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki vardır ve bu ilişkinin yönü analiz sonucu eksi çıkmasından dolayı zıt yönlüdür. Korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan ters yönlü ilişkiye göre oryantasyon eğitimi örgütsel sinizmin varlığını olumsuz etkilemektedir. Kısacası oryantasyon eğitimi çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini düşürmektedir. Analiz sonuçlarına göre, hipotezlerin kabul ve ret durumları şu şekildedir.

**H9<sub>0</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Sinizm arasında ters yönlü bir ilişki yoktur.

Hipotezi reddedilmiş ve,

**H9<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Sinizm arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

**İşe Alıştırma Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:**

Oryantasyon eğitimi almış çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ortaya koyulmuş olan hipotezler şu şekildedir.

**H10<sub>0</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

**H10<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Oryantasyon eğitimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.33. İşe Alıştırma Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

**İşe Alıştırma Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

		Oryantasyon Eğitimi	Örgütsel Bağlılık
Oryantasyon Eğitimi	Pearson Correlation	1	,247*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	101	101
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,247*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	101	101

Korelasyon analizi sonuçlarına göre oryantasyon eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında 0,247 kuvvetinde bir ilişki vardır. Bu doğrultuda oryantasyon

eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında 0,247 kuvvetinde ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre işe alıştırma eğitimi çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Analiz sonuçlarından sonra oryantasyon eğitimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla ortaya konulan hipotezlerin kabul ve ret durumları şu şekildedir.

**H10<sub>0</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Hipotezi reddedilmiş ve,

**H10<sub>1</sub>:** İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma oryantasyon eğitimi, örgütsel sinizm ve örgütsel konuları dahilinde dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde oryantasyon eğitimi başlığı altında, oryantasyon eğitimi kavramı açıklanmaya çalışılmış amacı ve işletmeler açısından önemi konusunda bilgiler verilmiştir. Devam eden kısımda oryantasyon eğitiminin işletmelere ne tür yararlar sağladığı hakkında bilgiler yer almaktadır. Daha son ise oryantasyon eğitiminin kapsamından bahsedilmektedir. En son kısımda ise oryantasyon eğitiminin planlanması ardından oryantasyon eğitimi programının hazırlanması, uygulanması, denetimi ve değerlendirmesi yer almaktadır. İkinci bölüm ise örgütsel sinizm başlığı altında sinizm kavramı ve tarihçesi örgütsel sinizm kavramı ve tarihçesi ile ilgili bilgilerin yer aldığı kısımla başlamaktadır. Ardından ise örgütsel sinizmin boyutları ve türleri hakkında bilgiler verilmiştir. En son bölümde ise örgütsel sinizmin sebepleri açıklanmıştır. Teorik araştırmaların son kısmı olan üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığa ilişkin bilgiler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve öneminin açıklanmasıyla başlayan üçüncü kısım, örgütsel bağlılığın sınıflandırmasıyla devam etmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin anlatılmaya çalışıldığı kısımdan sonra ise son aşamada örgütsel bağlılığın sonuçları anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırma bulguları başlığı altında yapılan anket uygulaması, analizler ve analizlerin yorumlanması hakkında bilgiler verilmiştir. Bu çalışmada bir işletmede oryantasyon eğitimi almış çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin düşük ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ispat edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda Aydın Organize Sanayi Bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde anket uygulaması yapılarak analizler için gerekli veriler sağlanmıştır.

2 kadın 99 erkek katılımcının yer aldığı bu çalışmada Güvenilirlik analizi oranı 0,848'le yüksek bir oran çıkmıştır. Buda araştırma verilerinin analiz yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Yaşa göre katılımcıların dağılımları incelendiğinde %12,9 oranla 33-37 arası yaşa sahip olan 30 çalışan göze çarpmaktadır. Ankete katılan 101 çalışanın 80'i evli çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise ilk ve ortaöğretim mezunu oranı % 72,3 çıkmaktadır. Anket uygulanan işgörenlerin işyerindeki pozisyonları gözlemlendiğinde 101 çalışanın 92'si herhangi bir ünvanı olmayan çalışanlardan



oluşmaktadır. Çalışanların % 64,4' si en fazla üç yıldır bu işletmede çalışmaktadır. % 64,4 lük oran içerisinde yer alan çalışanların maksimum geliri 1500 liradır.

Demografik özellikler incelendiğinde katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir. Yani çalışanlar hangi yaşta olursa olsunlar örgütsel sinizm düzeyleri aynı oranda seyretmektedir. Yaşa göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılık incelendiğinde çalışanların herhangi bir farklılık göstermediği görülmüştür. Buda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinde olduğu gibi örgütsel bağlılık düzeyleri de işgörenler hangi yaşta olursa olsun benzer olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin medeni durumlarındaki farklılığa göre örgütsel sinizm düzeylerinin aynı düzeyde seyrettiği görülmektedir. Ancak medeni durumlar farklılaştıkça çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri değişim göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumlarındaki değişim bazında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık durumları herhangi bir göstermemektedir. İşgörenlerin işletmede çalıştığı süreye göre ise örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık durumları benzer oranda gözükmemektedir.

Çalışmanın araştırmaları ve analizleri doğrultusunda işgörenlerin oryantasyon eğitimine bağlı olarak örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık durumlarının ne yönde hareket ettiğinin ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda oryantasyon eğitimi almış çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin düşmekte olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle işletmelerde işe alıştırma eğitimi almış çalışanlarda örgütsel sinizm belirtileri düşük çıkmaktadır. Bu da işe alıştırma eğitiminin örgüt için olumsuz sonuçlar içeren personel tutum ve davranışlarından uzaklaşmasını sağlamaktadır. Oryantasyon eğitimiyle işgörenler çalışma arkadaşları, yapacağı işi, iş ilişkilerini, iletişim kanallarını, amirlerini, sosyal haklarını ve sorumluluklarını daha kısa bir süre içerisinde öğreneceği için işletmenin bir parçası olma yolunda adımlarını daha hızlı atmış olacaktır. Analiz sonuçlarının doğrultusunda işe alıştırma eğitimi programının uygulanması işletmenin maddi kayıplarını önlediği gibi yeni çalışanı işletmeye daha hızlı bir şekilde bağlamakta ve yeni çalışanın en baştan ön yargısız bir durumla sinik bir tutum ve davranışlar sergilemesini engellemektedir.

Bu araştırmanın işe alıştırma eğitimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bölümünde ise işe alıştırma eğitimi almış çalışanların örgüte olan bağlılığın yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlarda işe alıştırma eğitiminin yeni çalışanı işletmenin bir parçası haline getirme sürecini

hızlandırması çalışanın örgütsel bağlılık seviyesini artırmaktadır. İşe alıştırma eğitimi çalışanın işletmeyi daha hızlı tanıyıp işletmeyi sevmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. İşletmenin bir ferdi haline gelen çalışan örgütüne bağlı bir şekilde işini daha iyi bir şekilde yapacak ve işten ayrılma niyetinden uzak kalacaktır. Örgüte bağlı bireylerin işten ayrılma oranını düşürmesi işletme açısından önem arz etmektedir. İşten ayrılmaların azalması sonucu yeni personel temin etme maliyetlerini düşürecektir.

## KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000), Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ağaoğulları, M. A. ( 1989 ). *Eski Yunan "da Siyaset Felsefesi* (1. baskı). Ankara: V Yayınları.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 1-18.
- Andersson, L. M. & Bateman T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects". *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Andersson, M. L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framowork. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- 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.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bakker, E. D. (2007). İntegrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119-136.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balbay, Z. (2007). *Oryantasyon eğitiminin çalışanların turnoverına etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1. baskı). İstanbul: Kariyer yayıncılık.
- Bateman, T. S., Sakano, T. & Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 768-771.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C.ve Paksoy, M., (1999). Meslege ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1) 37-54.
- Becker, T. E., Bilings, R. S., Eveleth, D. M. & Nicole, L. G. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2). 464-482.
- Belilos, C. (October 11, 2007). *Conducting Effective Employee Orientations*. 22 Mart 2016, <http://www.cdnbizwomen.com/articles/belilos4.html>.
- Bingöl, D. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(1. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19). 75-94.
- Bozdoğan, R., Doğan, M., & Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2). 29-57.
- Brown, J. (2012). *Employee Orientation - Keeping New Employees on Board*. 11 Şubat 2016. [http://ipma-hr.org/sites/default/files/pdf/hrcenter/Employee%20Orientation/cpr\\_eo\\_Overview.pdf](http://ipma-hr.org/sites/default/files/pdf/hrcenter/Employee%20Orientation/cpr_eo_Overview.pdf).

- Bulgulu B. M., *İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. (2. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16, 199-208.
- Cenzo, David A de ve Stephen P. Robbins, (2015). *Human Resource Management*, (5 Eth ed.).New York.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62, 490-510.
- Chiaburu, D. D., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(1), 181-197.
- Choi, M. (2011). Employee's Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resources Management*, 50(4), 479-500.
- Chughtai, A. A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H. R. M. Research*. 11, 39-64.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal commitment and behavioral commitment. *The sociological quarterly*, 30(1), 144-151.
- Cole, M.S., Brunch, H. & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 463-484.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, ve Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2). 02 Ocak 2016, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
- Daniel N. K. & Philomena I. W. (1980). A new look at employee orientation. *Training and development journal*, 5(2), 34-38.

- Dean, W. J., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23 2, 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizaitaional Cynicism: A study among call centers*. Unpublished master's thesis, University of Maastricht.
- Deniz, N. (1999). *Global Eğitim* (1. basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factorsand organizational commtment; A comporative study of police officers and civilian staff. *The international journal of public sector management*, 14, 111-128.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (1. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 37-61.
- Eren, E. (1993). *Yönetim v organizasyon*.(4. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (3. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. (1975). Uluslar arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*. 8(4), 97-106.
- Ersoy, S. Ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel bağlılık. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel davranışta güncel konular içinde* (1-19). Bursa: Etkin Yayınevi.
- Glisson, C. Ve Durick, M. (1988). Predictors of jop satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33, 61-81
- Goldner, F.H., Ritti, R.R., & Ference, T.P. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations. *American Sociological Review*, 42(4), 539-551.
- Gökberk, M. (1999). *Felsefe Tarihi*. (4. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.

- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H., Oktay E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini stres, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1), 1-11.
- Günay, F. (2010). *Oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılığa olan etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, F. (2010). *Oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılığa olan etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, S. (2012). *İşletmelerde işe alıştırma (Oryantasyon) eğitiminin önemi ve iş gören performansına etkisi: Ankara'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2.basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Helvacı, M.A. (2010). Örgütsel sinizm. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (384-396). Ankara: Pegem Yayınevi.
- Iverson, R. D. & Donna M. B. (1999). Affective, normative, and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed?..*Journal of Management Studies*, 36, 307-333.
- İnce, M. Ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. (2. baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University.
- Johnson, J.L. & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

- Kan, A. (2005). *İşe yeni alınan personelin oryantasyon eğitimi ve bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kannan-Naransimhan, R. & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111, 165-178.
- Kanter, Donald L. And Mirvis, Philip H. (1989). *The Cynical Americans: Living and working in a age of discontent and disillusion*, (1 st ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Keles, H. N., (2006). İş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2(19), 341-362.
- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Jiang, S. (2008). Exploring antecedents of five types of organizational commitment among correctional staff it matters what you measure. *Criminal Justice policy review*, 19(4), 466-490.
- Latif, H. ve Uçkun, G. (2002). Oryantasyon eğitiminin içeriği binek otomotiv sektörü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 13(41), 37-46.
- Leiter, M. & Maslach, P. C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- McMahon, B. (2007). *Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia institute of technology.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey Academic users guide. *The University of Western Ontario*. <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
- Meyer, J. P., Stanley D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce, *Human Resource Management*, 30, 45-68.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme* (4. baskı) İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Morris, H. J. & Sherman J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 552-526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3). 486-500.
- Müminoğlu, M. (01 Temmuz 2004). *Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri*. 17 Aralık 2015, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/278393.asp>
- Naus, F., Iterson, A & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 16 (2), 683-718
- Newton L. & Shore L. M. (1992). A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition. *The Academy of Management Review* 17, 275-298.
- O'Brien, A.T., Haslam, S., Jetten, Humphrey, O'Sullivan, L., Pstmes, T., & Reynolds, K.J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe. *Career Development International*, 9(1), 28-44.
- O'Hair, D. & Cody, M.J. (1987). Machiavellian Beliefs and Social Influence. *Western Journal of Speech Communication*, 51(2), 279-303.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, İstanbul: Kaan Kitabevi

- Özdemir, N. (Temmuz, 2006). *İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi*. 5 Temmuz 2016, <http://okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>
- Özgener, ş., Öğüt, A. Ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm. M.Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta seçme konular (53-72)*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*: Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkasap, Ş. (2013). *Bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitim programlarının iş gören performansı üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man resvisited. *The Academy of Management Review*. 12(3), 460-471.
- Reicher, A. E., Wanous, J. & Austin, T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*. 10(3), 465-476.
- Seçkin, Z. (2011). Örgütsel bağlılık. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Ed), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar (345-360)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Shafer, W. E., Park, L. J. & Liao, W. M. (2002). Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: A study of certified management accountants. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(1), 46-68.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involments as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*. 16(2), 143-150.
- Smith, R. E. (1984) Employee Orientation: 10 Step to Success, *Personel Journal*, 12(63), 36-57.

- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanlarına üzerine bir alan araştırması*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya’ da ki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topaloğlu, Melih ve Koç, Hakan. (2007). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, (6. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2004). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Türk Dil Kurumu. (2006). 18.12.2015, <http://tdk.gov.tr/>
- Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. (3. baskı). Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 169-182.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2). 71-85.
- Vandenberg, R. J. & Scarpello V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşların karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*.Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wanous, J.P, Reichers, A., & Austin, J. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 58(3), 269-273.
- Wanous, John, P. (1980); *Organizational Entry: Recruitment, Selection And Socialization Of Newcomers*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.



## EKLER

### EK (1) Anket Formu



### ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket, siz değerli çalışanların, işletmeniz hakkındaki düşüncelerini incelemeyi amaçlayan akademik bir çalışmanın parçasıdır. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu araştırmanın sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Lütfen tüm sorulara eksiksiz ve en doğru bir şekilde cevap veriniz. Ankette kimliğinizle ilgili hiçbir soru sorulmamaktadır. Anketleri doldurmanız yaklaşık beş dakikanızı alacaktır. Zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Ümit KACIR

**Cinsiyetiniz ?**

Kadın

Erkek

**Yaşınız?**

18-22

23-27

28-32

33-37  
 53+ üzeri

38-42

43-47

48-52

**Medeni durumunuz?**

Bekâr

Evli

Diğer (Dul, Boşanmış)

**Eğitiminiz?**  
Lisansüstü

İlkokul

Ortaokul

Lise

Yüksekokul

Lisans

**İş yerindeki pozisyonunuz?**

Çalışan ( ) Postabaşı ( ) Şef Yardımcısı ( ) Şef ( ) Büro Elemanı ( )  
Yönetici Asistanı ( ) Yönetici ( ) Diğer Lütfen belirtiniz: .....

**Bu işletmede çalışma süreniz?** .....

**Bu işten sağladığımız aylık gelir?**

0-500 TL

501-1000 TL

1001-1500 TL

1501-2000 TL

2000-2500 TL

2501-3000 TL

3000 TL+ üzeri

**Lütfen düşüncelerinizi işaret koyarak belirtiniz.**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimi çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlar.					
İşletmenin bize vermiş olduğu İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimi tam anlamıyla işe ve işletmeye dair beklentilerimi karşıladı.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi sayesinde taşıdığım kaygı ve endişelerim azaldı.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi süresince bize verilen bilgiler sayesinde işime daha çabuk uyum sağladım					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimimin süresi yeterliydi.					
Eğitimciler/Konuşmacılar İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi boyunca anlaşılır şekilde açıklamalar yaptılar					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi gördüğümüz yerde fiziksel olanaklar yeterliydi.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi dâhilinde verilen Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterliydi.					
İşi ve şirketi tanımaya yönelik İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programında aktarılan bilgiler yeterliydi.					
Oryantasyon Eğitimi, işle ilgili beklentilerime uygun bilgiler içermekteydi.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminde verilen mesajlar açık ve anlaşılırdı.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminde verilen uygulamaya dönük örnekler yeterliydi.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimini almam kariyer hedeflerimi belirlememde kolaylık sağladı					
İşe Alıştırma (Oryantasyon) eğitimimi almam almayan çalışma arkadaşlarıma göre daha başarılı olmamı sağladı					
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında ortak yön azdır.					
Çalıştığım kurumda, bir faaliyetin yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan beklenen davranışlar ile ödüllendirilen davranışlar farklılık gösterir.					
Çalıştığım kurumumu düşündükçe sinirlenirim.					
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
Çalıştığım kurumumu düşündükçe hiddetlenirim.					
Çalıştığım kurumumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
Çalıştığım kurumumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					

Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
Bu işletmedeki görevimi büyük ölçüde parasal kaygıyla yapıyorum.					
Bu işletmedeki çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
Emek ve birikimlerim bu işletmeden ayrılmamı engelliyor.					
İşimin başarısına ilişkin çabamın mesai saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
Bu işletmeye uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
Bu işletmenin kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
Bu işletmede çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
Bu işletmede yönetimin beni işletmeye bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
Bu işletmenin çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
Bu işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
Bu işletmenin mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
Bu işletme işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
Bu işletmenin çalışma etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
Çalışma arkadaşlarımla işletme dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu işletmede çalışmayı tercih ediyorum.					
Bu işletmede yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
İşletmemin başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
Bu işletmenin geleceğini gerçekten düşünüyorum.					
Bu işletmenin problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.					
İşletmeme karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.					
Zamanımın çoğunu işletmeme ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
İşletmemin değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
İşletmemin önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
İşletmemin çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım					
İşletmem övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
İşletmemi başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
İşletmemin yararı için her türlü fedakârlığı yaparım					





## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ümit KACIR  
Doğum Yeri ve Tarihi : BAĞCILAR 08.11.1987

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi - İşletme  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi - İşletme  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi- Araştırma Görevlisi

### İLETİŞİM

E-posta Adresi : umitkacir@gmail.com