

**DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN FARKLI KUŞAK
AYRIMLARINDA ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ**

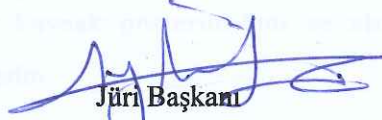
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

Seher AYTAS
Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Kasım 2016
DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Seher Aytaş tarafından Doç. Dr. Esin BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “**Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında Örgütsel Sinizme Etkisi**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 25.11.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı

Prof. Dr. Ayşe İnanış

Jüri-Danışman

Doç. Dr. Esin BARUTÇU


Jüri


Yrd. Doç. Dr. Seyma Gönül Eroğlu

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/12/2016 tarih ve 27/15... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Seher AYTAS



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmamda gösterdiği sabır, destek ve yardımlarından dolayı Tez Danışmanım değerli Hocam Doç. Dr. Esin BARUTÇU'ya,

Bilgi, öneri ve deneyimlerini özveriyle paylaşan, her daim manevi desteğini hissettiğim, emeğini ve katkılarını esirgemeyen değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a,

Tez sürecimde beni hiç yalnız bırakmayan, hissettiğim üzüntülü ve sevinçli duyguları benimle paylaşan, yardımlarını esirgemeyen tüm dostlarıma, özellikle aynı zamanda çalışma arkadaşım olan Arş. Gör. Mehmet Ali TAŞ'a,

Araştırmaya katılmayı kabul eden Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Akademisyenlerine,

Yaşamıma anlam katan, bugünlere gelmeme vesile olan, sevgilerini, destek ve dualarını her zaman hissettiğim Sevgili Babam Ali Aytaş'a ve Sevgili Annem Havva Aytaş'a,

Candan teşekkür ederim.

ÖZET

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN FARKLI KUŞAK AYRIMLARINDA ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ

AYTAŞ, Seher
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin BARUTÇU
Kasım, 2016, 137 Sayfa

Çalışanların yöneticilerine karşı inançsızlığı, davranışların ardında art niyet arama, güvensizlik, öfke, şüphecilik ve eleştirel tavırlar gibi olumsuz tutum ve davranışları içeren örgütsel sinizm günümüz örgütlerinde giderek yaygın hale gelmekte, çatışma ortamı oluşturmakta ve bertaraf edilmek istenilen çalışan davranışlarının içerisinde yer almaktadır. Günümüz örgütlerinin çalışan profillerine bakıldığında, her birinin karakteri, beklentileri, yaşama amacı, içinde buldukları koşullar ve iş yapış şekilleri farklı olan üç farklı kuşağın aynı anda yer aldığı görülmektedir. Bu kişisel farklılıklar ise aynı yönetsel süreçlere dâhil olan bireylerin yöneticilerini algılayış biçimlerinde ve iş hayatındaki davranışlarında belirgin farklar ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Zira şikayet etmeyen, sorumluluk anlayışı yüksek, daha kanaatkar ve itaatkar olan X kuşağı çalışanları ile sabırsız, hırslı, rutinlerden ve prosedürlerden hoşlanmayan ve inisiyatif kullanmak isteyen Y kuşağı çalışanlarının iş değerlerinin, örgüt içi davranışları algılayış biçimlerinin ve otoriteye karşı bakış açılarını farklılık göstermesi şaşırtıcı olmamaktadır.

Bu çalışmada farklı kişilik özellikleri, tutum ve değerleri olan kuşakların örgütsel sinizm dereceleri ve demografik değişkenlere göre sinizm derecelerinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan farklı kuşak mensubu akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaş, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenlerine göre ele alınmıştır. Akademik personelin demografik değişkenlerine göre kuşak ayrımlarında örgütsel sinizm ve alt boyutlarında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademik personelin sinizm düzeylerinin ve alt boyutlarının kuşak ayrımlarında demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı şekilde değiştiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, Sinizm, X Kuşağı, Y Kuşağı, Demografik Özellikler

ABSTRACT**THE EFFECT OF DEMOGRAPHIC VARIABLES ON ORGANIZATIONAL CYNICISM ON THE BASIS OF DIFFERENT GENERATION**

AYTAŞ, Seher

M. Sc. Thesis in Department of Business Administration

Thesis Advisor: Doç. Dr. Esin BARUTÇU

November, 2016, 137 Pages

Organizational cynicism including negative attitudes and behaviors such as employees' disbelief against their managers, bad intention behind behaviors, lack of confidence, anger, skepticism and critical attitudes are getting increasingly common in today's organizations, creating a conflict and taking part in employee behaviors that desired to be eliminated. When we look at the employee profile of today's organizations, it is seen that there are three different generations that each has different working styles and conditions in which they are in, the purpose of living, expectations, characters. These personal differences cause significant differences among individuals, who take place in the same administrative processes, on perceiving their managers and behaviors in the workplace environment. It is not surprising that there are differences in perceptions of intra-organizational attitudes and views towards authority between X Generation's employees, who do not complain, have a high sense of responsibility, are more conscientious and obedient; and Y Generation's employees, who are impatient, ambitious, dislike routines and procedures and want to use initiative, in their job values.

In this study, it was determined whether the level of cynicism differed according to organizational cynicism scores and demographical variables of generations with different personality traits, attitudes and values. The research was conducted over the academicians working in Mehmet Akif Ersoy University. The organizational cynicism levels of the academicians of different generations participating in the research were analyzed according to the variables of age, gender, marital status and academic position. Independent Sample T- Test and One-Way ANOVA were used to test whether there was a significant difference in organizational cynicism and sub-dimensions of generation differences according to demographic variables of academic staff. According to the findings, it was determined that cynicism levels and subscales of academic staff change considerably based on demographic variables in generation discriminations.

Keywords: Organizational cynicism, X-Generation, Y- Generation, Demographic characteristic

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-------------|
| ÖNSÖZ | I |
| ÖZET | II |
| ABSTRACT | III |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | VI |
| TABLolar DİZİNİ | VII |
| SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ | VIII |
| GİRİŞ | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 5 |
| ÖRGÜTSEL SİNİZM | 5 |
| 1.1 SİNİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 5 |
| 1.2 ÖRGÜTSEL SİNİZM | 8 |
| 1.2.1 Örgütsel Sinizm Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı | 8 |
| 1.2.2 Örgütlerde Sinizmin Belirtileri | 14 |
| 1.2.3 Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Kaynakları | 15 |
| 1.2.4 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri | 17 |
| 1.2.4.1 Beklenti Kuramı | 17 |
| 1.2.4.2 Atfetme Kuramı..... | 19 |
| 1.2.4.3 Tutum Kuramı | 20 |
| 1.2.4.4 Sosyal Değişim Kuramı..... | 21 |
| 1.2.4.5 Duygusal Olaylar Kuramı..... | 22 |
| 1.2.4.6 Sosyal Güdülenme Kuramı | 23 |
| 1.3 ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI..... | 24 |
| 1.3.1 Bilişsel (İnanç) Boyutunu | 27 |
| 1.3.2 Duyuşsal (Duygusal/Etki) Boyutu | 29 |
| 1.3.3 Davranışsal (Davranış Boyutu)..... | 31 |
| 1.4 ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ALT FORMLARI (YAKLAŞIMLAR) | 33 |
| 1.4.1 Kişilik Sinizmi (Genel Sinizm)..... | 36 |
| 1.4.2 Toplumsal / Kurumsal Sinizm | 38 |
| 1.4.3 Çalışan Sinizmi | 38 |
| 1.4.4 İş/Meslek Sinizmi | 41 |
| 1.4.5 Örgütsel Değişim Sinizmi | 44 |
| 1.5 ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER | 46 |
| 1.5.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler..... | 48 |
| 1.5.1.1 Kişilik Eğilimleri..... | 48 |
| 1.5.1.2 Demografik Değişkenler..... | 54 |
| 1.5.1.2.1 Yaş..... | 54 |
| 1.5.1.2.2 Cinsiyet..... | 56 |
| 1.5.1.2.3 Medeni Durum | 57 |
| 1.5.1.2.4 Mesleki Kıdem-Unvan-Statü..... | 58 |
| 1.5.1.2.5 Eğitim Durumu | 59 |
| 1.5.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler | 60 |

| | |
|---|------------|
| 1.5.2.1 Örgütsel Politikalar..... | 61 |
| 1.5.2.2 Psikolojik Sözleşme İhlali | 63 |
| 1.5.2.3 Örgüt İçi İletişim Sorunları..... | 63 |
| 1.6 ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI..... | 65 |
| 1.6.1 Bireysel Sonuçları..... | 65 |
| 1.6.2 Örgütsel Sonuçları | 67 |
| 1.7 ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE BAŞ ETME YOLLARI/ÖRGÜTSEL SİNİZM YÖNETİMİ | 68 |
| İKİNCİ BÖLÜM | 72 |
| İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR | 72 |
| 2.1 KUŞAK KAVRAMI VE TANIMI | 72 |
| 2.2 İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ..... | 74 |
| 2.2.1 Sessiz Kuşak/Savaş Kuşağı..... | 74 |
| 2.2.1.1 Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları | 75 |
| 2.2.2 Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) | 75 |
| 2.2.2.1 Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları | 76 |
| 2.2.3 X Kuşağı | 77 |
| 2.2.3.1 X Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları | 77 |
| 2.2.4 Y Kuşağı | 78 |
| 2.2.4.1 Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları | 78 |
| 2.3 KUŞAKLARARASI KİŞİSEL FARKLILIKLARIN YÖNETİLMESİ | 81 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 84 |
| DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN FARKLI KUŞAK AYRIMLARINDA ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ | 84 |
| 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI | 84 |
| 3.2 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER | 85 |
| 3.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ..... | 87 |
| 3.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI | 88 |
| 3.5 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI | 88 |
| 3.5.1 Örgütsel Sinizm Ölçeği..... | 89 |
| 3.6 HİPOTEZ TESTLERİ VE BULGULAR..... | 96 |
| 3.6.1 Demografik Bulgular | 97 |
| 3.6.1.1 Araştırma Kapsamına Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular | 97 |
| 3.6.2 Hipotez Testlerinin Bulguları..... | 98 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 109 |
| KAYNAKÇA | 113 |
| EK 1- ANKET FORMU | 123 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 126 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|--|-----------|
| Şekil 1. Beklenti Kuramı | 18 |
| Şekil 2. Weiner'ın (1985)'in Sosyal Güdümleme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli..... | 24 |
| Şekil 3. Klasik Düşünce - Davranış Süreci..... | 26 |
| Şekil 4. Andersson'un Sinizm Modeli..... | 47 |
| Şekil 5. Araştırmanın Modeli | 85 |
| Şekil 6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 92 |

TABLOLAR DİZİNİ

| | |
|---|------------|
| Tablo 1. Örgütsel Sinizm Tanımları..... | 12 |
| Tablo 2. Sinizmin Alt Formları..... | 35 |
| Tablo 3. Örgütsel Sinizme Sebep Olan Kişisel Bileşenler | 51 |
| Tablo 4. Demografik Değişkenlerden Yaş ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki..... | 55 |
| Tablo 5. Demografik Değişken Cinsiyet ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki..... | 56 |
| Tablo 6. Demografik Değişken Medeni Durum ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki..... | 57 |
| Tablo 7. Demografik Değişken Mesleki Kıdem-Unvan-Statü ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki..... | 58 |
| Tablo 8. Demografik Değişken Eğitim Durumu ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki..... | 59 |
| Tablo 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Ölçüleri | 93 |
| Tablo 10. Ölçeğin Madde Sayısı ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı..... | 94 |
| Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları..... | 94 |
| Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlarının Dağılımı | 95 |
| Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki..... | 95 |
| Tablo 14. Kuşak, Cinsiyet, Medeni Durum ve Unvanlara Göre Dağılım | 97 |
| Tablo 15. Yaşlara Göre Dağılım | 98 |
| Tablo 16. Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi..... | 99 |
| Tablo 17. Kuşaklarda Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi | 100 |
| Tablo 18. Kuşaklarda Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi | 102 |
| Tablo 19. Medeni Durumlara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi | 104 |
| Tablo 20. Kuşaklarda Unvanlara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi | 105 |
| Tablo 21. Unvana Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi..... | 107 |

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|-------|---|
| % | Yüzde |
| AGFI | Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi |
| Akt. | Aktaran |
| CFI | Karşılaştırmalı Uyum İndeksi |
| DFA | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| GFI | Uyum İyiliği İndeksi |
| M.Ö. | Milattan önce |
| Max. | Maksimum |
| Min. | Minimum |
| MMPI | Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri |
| N | Frekans |
| NFI | Normlandırılmış Uyum İndeksi |
| RMSEA | Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı |
| SPSS | Statistical Package for Social Sciences |
| ss. | Standart sapma |
| TDK | Türk Dil Kurumu |
| vd. | Ve diğerleri |
| X^2 | Ki kare |
| YEM | Yapısal Eşitlik Modeli |

GİRİŞ

Örgütlerin başarıyı yakalaması ve faaliyetlerine etkili ve verimli bir şekilde devam edebilmesi için sadece o örgütte çalışanların, kurumlarının amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriymiş gibi benimsemeleri günümüz çalışma hayatı için yetersiz kalmaktadır. Zira iş görenlerin bireysel ve toplumsal ihtiyaçları ile beklentilerinin karşılanması da önemli bir rolü vardır. Artık çalışanlar, örgütün daha önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için sadece kendilerine verilen görevi yerine getiren, hisleri görmezden gelinen, adeta bir makine gibi çalışan kişiler olarak görülmemektedirler. Geçmişten günümüze örgüt kuramları da bu değişimi ve süreci destekler niteliktedir. Çalışanların sadece fizyolojik ihtiyaçları, fikirleri değil bunun yanında duyguları ve değerleri de önemsenmeli ve desteklenmelidir. İnsanın mekanik bir işletme sermayesi olarak görüldüğü, sadece verimliliğin önemli olduğu, insan davranışlarının ve duygularının önemsenmediği örgütlerde çalışanlar örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemeye ve örgütlerini eleştirmeye en sonunda da hayal kırıklığına uğramaya başlayacaktır.

Bir örgütün işleminde rol alan insan faktörü sadece bir girdi unsuru olarak görülürse, çalışanların değerleri ve beklentileri göz ardı edilerek, karşılanmaz ise o örgütün verimli ve etkili olarak varlığını sürdürmesi mümkün olmayacaktır. Bu durumda örgüt içerisinde kendini değersiz ve soyutlanmış hisseden “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345) olarak ifade edilen örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Akademik örgütlerde de kişilerin fikirlerine değer verilmemesi, gelişimleri için fırsatlar sunulmaması, kişisel beklentilerin karşılanmaması, bireysel kararlara saygı duyulmaması bunun yanında kişilerin değerler sistemi incelenmeden yapılan tutum ve davranışlar akademik personelin mutsuz olmasına, çatışma yaşamasına ve güven duygularının zedelenmesine sebep olacağı düşünülmektedir. Böyle bir iklim içerisinde ise çalışanlar, kurumuna, işine ve nihayetinde kendisine yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan olumsuz duygular yaşayacaklardır.

Kuşak, yaklaşık olarak aynı dönemde doğan, dönemin diğerlerinden ayırt edici, sosyal ve tarihsel olaylarını paylaşan bireyleri içermektedir. Aynı kuşağın üyeleri

duyguların, tutumların, tercihlerin ve kişisel özelliklerin oluşturduğu toplu bir kültürel alanı paylaşmaktadırlar. Benzer şartlarda ve ortamlarda yetişip, hayat tecrübesi edinen insanların benzer normlar oluşturmaları, benzer beklenti ve çalışma değerlerine sahip olmaları şaşırtıcı olmayacaktır ve çalışma değerleri de çalışanların işe yönelik genel tutumlarını etkileyen önemli bir etkidir. Buradan hareketle kuşakların sahip oldukları farklılıklar çalıştıkları örgüte yönelik tutumlarının da farklı olmasına neden olabilir. İşte, bu tutumlardan biri de çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden ve örgütsel alanda giderek daha fazla ilgi çekmeye devam eden örgütsel sinizmdir.

Günümüz akademik örgütlerinde üç kuşak aynı çalışma ortamını paylaşmaktadır. Gelenekselciler olarak tabir edebileceğimiz X kuşağı; yönetmeyi seven, kurallara bağlı, denetim odağı yüksek, hiyerarşik yapıyı korumak isteyen ve daima saygı bekleyen genellikle yönetim kademelerinde bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Bunun yanında geleneksellikten uzak, yaratıcı düşünmeyi seven, kuralları, sınırlamaları sevmeyen, otoriteye karşı saldırgan, güç mesafesinin az olduğu bir çalışma ortamında yer almak isteyen çalışanlar ise genellikle Y kuşağına mensup bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla alt kademe akademik personelin yöneticileri tarafından akıllıca ve sıkı bir şekilde kontrol edilmeleri karşısında, bu çalışanların kararlara ve otoriteye karşı direnci de kurnazca tetiklenmeye başlamıştır. Otoriteye güvensizliğin yanı sıra herkesin kendi çıkarları için güdülendiğine inanan ve bireysel davranışların benlik değerine hizmet eden gerçeklerle yapıldığını düşünen, modern dünyanın sinik bireyleri ortaya çıkmaktadır. Güvenden yoksun ve davranışların ardında gizil bir niyet (art niyet) aranan bu ortamda oluşan engeller ise mizah ve arsızlıkla gelen tepkiler ile yaşanan olumsuz duygular bertaraf edilmeye çalışılmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989) de, örgütsel sinizmi “*eski kafalı otoriteleri alaycı biçimde eleştirmek için fırsat kollama*” olarak ele almışlardır.

Değişim çabalarının olduğu ancak fikirlerin açık bir şekilde beyan edilemediği, çıkarların ideallerin önüne geçtiği düşüncesi, yönetimde ki klişeler ve geçici hevesler ve akademik özgürlük ile katılımcı yönetim anlayışının olmadığı akademik örgütlerde, söz konusu direnç ve kuşaklar arası mesafe giderek artmaya başlamıştır. Öyle ki akademik örgütlerin koridorlarında uyumun, harmoninin sesini değil; birbirinden tamamen iş

yapma konuşma ve düşünce biçimleri olan insanların homurtularını duymak mümkün hale gelmiştir. Aynı yönetsel süreçlere ve örgüt iklimine dâhil olan bu insanların homurtuları aslında değerlerin, kişiliklerin, iş yapma şekillerinin yani kuşaklardaki farklı renklerin sesidir. Böylesi bir çatışma ortamında hem bireyler için hem de kurum için olumsuz durumlar ve yıkıcı sonuçlar doğurabilecek olan örgütsel sinizmin ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Yapılan çalışma, farklı kuşakların örgütsel sinizm düzeyini ve onlarda ortaya çıkan sinizme hedef olan unsurları belirlemek çalışanların iş yaşam kalitesini ve örgütün performansını arttırmak adına önemli bir adım olacaktır. Ayrıca literatürde farklı çalışmalarda tezat sonuçların bulunması ve farklı deneysel çalışmalarda birbirini desteklemeyen tezat sonuçların tespit edilmesi nedeniyle hala tartışmalı bir konu olan kuşaklar arası farklılıkların belirlenmesi açısından önemli bir bulgu olacaktır. İşgücündeki farklı kuşakların sahip olduğu farklılıkları anlamak kuşaklar arasındaki çatışmaları yönetmek, işyerinde pozitif tutum ve davranışları desteklemek ve negatif tutum ve davranışları engellemek açısından yöneticilere uygulamada yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüz örgüt yapıları incelendiğinde, işletmeler için büyük bir sorun arz eden sinizm olgusu akademik örgütlerde de oldukça yoğun şekilde yaşandığı yapılan çalışmalarda görülmektedir (Kalağan, 2009: 78; Gün, 2015: 110; Qian ve Daniels, 2008: 19). Dolayısıyla kuşak farklılıklarını anlamak ve örgütsel perspektifte inceleyerek, örgütsel yapı ve yöneticilerden kaynaklanabileceği gibi kişinin hayata bakışı ve kişisel özelliklerden dolayı da kaynaklandığı düşünülen örgütsel sinizmin akademik örgütlerde ne düzeyde olduğu ve kuşaklar bazında farklı düzeylerde olup/olmadığını ortaya koyma amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda, birinci bölümde siniklik ve sinizm kavramları, kökeni, örgütsel sinizm kavramı, çeşitleri, boyutları ve günümüze yansımaları üzerinde durulmuş aynı zamanda örgütsel düzeyde nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde, kuşak kavramı ve sınıflandırmasına yer verilmiş, kuşaklar ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar göz önüne alınarak kuşakların özellikleri, tutum ve davranışları incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü kısmında ise; Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İstiklal

Yerleşkesindeki fakültelerde ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan akademisyenler ile Bucak İlçesi'nde yer alan Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu ve Ağlasun ilçesinde yer alan Ağlasun Meslek Yüksek Okulu akademik personelinden anket yöntemi ile edilen veriler, bu verilerin analizi, yorumlanması, farklı kuşak ayrımlarında demografik özelliklerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve farklılıkları tespiti yönelik hazırlanan hipotezlerin sınanması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINİZM

1.1 Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kelime olarak kökeni M.Ö. 500'lü yıllara dayanan ve bir Antik Yunan Felsefesi olan sinizm bir düşünce okulu ve hayat biçimi şeklinde ifade edilmektedir. (Brandes, 1997:7; Griffin, 2006: 51). Sinizm teriminin kökenine dair bazı tartışmalar mevcuttur. Bazıları dilimizde ki karşılığı "köpek" olan Yunanca "kyon" sözcüğüne sinizmin kökenlerini dayandırmakta (Brandes,1997: 7) iken diğerleri ise sinizm kavramının Atina yakınlarında yer alan ve aynı zamanda siniklerin de okullarının bulunduğu *Cynosarges* şehrinin isminden geliyor olabileceğini öne sürmüşlerdir (Fuller, 1931; akt. Dean, vd., 1998: 342).

Temelleri M.Ö. 4-5. Yüzyıla dayanan Sinik Okulu'nun kurulmasının beraberinde sinikler iktidarı, gücü, zenginliği ve materyalizmin sıkı takipçilerine eleştirilerini yöneltmişler ve bu kavramları kendilerine alay konusu edinmişlerdir. Dönemdeki sinizm kavramı basitleştirilmiş bir felsefe olarak ele alınmış, toplum ve onun güç kaynakları ciddi şekilde eleştiriye maruz kalmıştır. Antik Yunan Felsefesi'nin saygın isimlerinden biri olan Antisthenes ve öğrencisi Diogenes (Diyojen) sinik okulu, *dünyevi mallar içerisinde özgürce yaşamak isteyen idealistler için bir cennet, bir sığınak olarak görmüşlerdir* (Andersson,1996: 1398).

Sinizm kavramının dünya hırsı ve riyakârlık ile tezat durumda olduğu görülmektedir. Öyle ki benliğini uhrevi gereksinimlere adayan ve dünya ile ilgili uğraşlardan benliğini yalıtın Sinoplu Diagonos'un elinde bir fener ile gündüz vakti gezerken merak uyandırarak, bu davranışının sebebini soran insanlara "dürüst insan arıyorum" şeklinde özlü bir cevap vermesi sinizme getirilebilecek yalın bir o kadar da kapsamlı özet olarak düşünülmektedir (Gül ve Ağırgöz, 2011: 35).

Sinizm kavramının tarihsel gelişim sürecine bakıldığında ortaya çıktığı ilk dönemlerde toplumda var olan düzene karşı kazanılan bir direncin hayat biçimine

dönüşmesi şeklinde kavramlaştığı görülürken, günümüze gelindiğinde ise sinizm kavramının değiştiği ve birçok farklı biçimde değerlendirildiği görülmektedir.

Mevcut düzene eleştirisel yaklaşarak kişinin kendisini ön planda tutmasını amaçlayan, kısmen de olsa olumlu duyguları içerebileceği düşünülen ve antik zamanlarda gerçekliği ifade eden günümüz öncesi sinizm kavramı, günümüzde olumsuzluk ifade eden bir kavram haline dönüşerek anlamının ötesine taşınmıştır (Pelit E.ve Pelit N., 2014: 76).

En iyi şekilde hem genel hem de daha karakteristik tutumlar ele alınarak tanımlanabilecek olan sinizm; bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal geleneğe ya da kuruma karşı olumsuz duygular ve güvensizliğin oluşmasının yanı sıra öfke ve hayal kırıklığının da karakterize olmasıdır (Andersson ve Bateman, 1997: 450). Bu duygu durumu içerisinde olan kişiye sinik denilmekte olup sinik kelimesi Oxford İngilizce Sözlüğü (1989)'nde; insanın his ve davranışlarındaki içtenliğe ve iyi niyetine inanmayan ve bunu da küçümseme, hor görme, dudak bükme gibi davranışlar ile dışa vurmayı huy edinen kişi olarak ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 342).

Türkçe bir kavram olmayan sinizm ve sinik terimlerini Türk Dil Kurumu'nda iki farklı bakış açısı ile tanımlamıştır. Sinik genel manada sinmiş, yılmış, pusmuş şeklinde karşılık getirilerek kullanılırken, sinizm kavramına felsefi bir yaklaşım ile tanımlama getirilmiştir. Felsefi düşünceden ortaya çıkan sinizm kavramına Türk Dil Kurumu Sözlüğü “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişilebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” (TDK, 2006) tanımını getirmiştir. Türk Dil Kurumu'nun da yalın bir Türkçe tanım getiremediği sinizm kavramı için yerli alan yazınında da aynı sorunla karşılaşmıştır. Sinik kavramı Türkçede aşıkâr olmayan şekilde, hinlik ile kötülük yapan kişi olarak tarif edilmektedir. Genellikle hisleri ve düşünceleri ile toplum arasındaki davranışları arasında farklılık bulunan, güven teşkil etmeyen ve başkalarına da güven duymayan “sinsi” kelimesi önerilerek, kelimenin örgütsel boyutta da “örgüte yönelik sinsilik” şeklinde tercih edilebileceği düşünülmektedir (Pelit E. ve Pelit N., 2014: 74).

Yerli ve yabancı literatürde sinizm (cynicism) kavramı yerine birbirleri ile özdeş kabul edilen kinizm (kynicism) veya ilişkili olduğu kabul edilen kuşkuculuk (skepticism/septisizm) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavram her ne kadar sinizm kavramı ile özdeş anlama gelebilecek şekillerde kullanılsalarda alan yazınında kavramsal olarak birbirlerinden anlam olarak ayrıldıkları görülmektedir. Kinizm insanın özgürlüğü ve kendi iç bağımsızlığı ile yaşamasını, gerçek erdeme ve mutluluğa toplumsal değerlerden, üstlerin/yöneticilerin koydukları kurallardan sıyrılarak ulaşılabileceğini, kişisel çıkarlardan sıyrılmayı ifade etmekte iken, sinizm ise egemen kültürün bu kinik bozuşurmaya karşı verdiği tepki yani aşağılama, horgörme, dışlama davranışlarının gün yüzüne çıkartılması olarak ifade edilmektedir (Wikipedia, 2016). Şüphencilik (skepticism) ile sinizm ayrımına bakıldığında ise, şüphencilik kavramı karar vermede akılcıca davranılması, şüphe duyulsa dahi uygun kanıtlar gösterildiğinde gelişmelerin olumlu yönde olacağı inancını kapsarken, sinizm ise geçmişte yaşanan olumsuz deneyimlerin tekrar yaşanacağı, karamsarlığı, bencilliği ve kapalı fikirli olmayı ifade etmektedir (Kanter ve Mirvis,1989: 380).

Günümüze yaklaştıkça sinizmin kavramsallaştırılırken daha çok olumsuz tutumlar üzerinde durulmuştur. En basit haliyle sinizm, diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine şüphe ile yaklaşarak onlara karşı güvensiz bir tutum sergileme olarak tanımlanmıştır (Brandes vd., 2008: 235)

Siniklerin bazı temel özellikleri şunlardır (Özgener vd., 2008: 54) :

- Sinikler, yalana başvurma, zahiri davranma ve birinin iyi niyetini kötüye kullanmayı insanın temel kişilik özellikleri olarak görürler,
- Sinikler, insanların seçimlerini yaparken kendi çıkarlarını herkesin ve her şeyin üstünde tuttuğunu, insan davranışlarının çelişki içerdiğini ve insanların güvenilir olmadığını düşünürler,
- Sinikler yapılan eylemlerin ardında çoğunlukla dışarı vurulandan daha fazlasının olduğuna inanırlar,
- Sinikler, psikolojik objeye (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) dair şeyleri akıllarına getirdiklerinde sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler,

- Sinikler psikolojik objeyle ilgili bir deneyim yaşadıklarında olayları genellikle alaycı bir mizah ile ve kendi yorumlarını dâhil ederek anlatırlar.

Sinizm, araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarda çalışılmıştır. Bu çalışmalar incelenmiş ve özetle sinizm araştırmalarının, genel sinizm düzeyi ile belirli bir meslek gurupları, organizasyonlar ve liderlerle ilişkili sinizmi belirlemeye yönelik olduğu tespit edilmiştir (Wanous vd., 2000: 132-133). Kişilerin şüpheli ve diğer insanları aşağılayıcı tutumlar sergileyerek diğer insanlara karşı duydukları temel bir güvensizlik hali (Pope vd.,1993; akt.Wanous vd., 2000: 133); benciliğin ve hilekârlığın insan doğasının özünde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliği (Kanter ve Mirvis., 1989: 1991) olarak tanımlanan sinizmin kişiliğin bir yönü olarak ele alındığı görülmektedir.

Yapılan çalışmaların diğer bir kısmında ise sinizmin insana yönelik genel sinizm olarak ortaya çıkacağı gibi kişinin doğrudan çalıştığı örgütüne karşı da sinik tutumlar geliştirmesi ile vuku bulacağı iddia edilmiştir (Wanous vd., 2000: 133). Kabataş'ın (2010) da ifade ettiği gibi örgütsel unsurların kişide sinik tutumların yol açması ile oluşan ve özgün bir sinizm çeşiti olan örgütsel sinizm kavramı, genel sinizm kavramından ayrılarak başlı başına bir inceleme konusu haline gelmiştir.

1.2 Örgütsel Sinizm

1.2.1 Örgütsel Sinizm Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Sinizmin, yıkıcı düşüncelerin ve negatif duyguların eşlik ettiği hayal kırıklığı ve kuşkulardan oluşan bir tutum olduğu bakış açısı ile sinizmin yaşamın her alanında karşılaşılabilecek bir durum olduğunu ima etmek zor olmayacaktır. Bilhassa son yirmi yıldır yönetsel kontrol şekillerine karşı koyma gücü olarak sinizm dikkat çekmekte ve sinizm düzeyi yüksek olan bireylerin sergilediği tutum ve davranışların günümüz modern ve post-modern örgütlerinde çok daha yaygın duruma geldiği görülmektedir (Kart, 2015: 73).

Günümüz örgütlerinde sinizm davranışlarının git gide yaygınlaştığı göz önünde bulundurulduğunda, örgütün entelektüel sermayesi olan çalışanlarının geliştirdiği bu

olumsuz tutum ve davranış kalıplarının fark edilmesi ve başa çıkma metotlarının geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Ancak sinik inanç ve geliştirilen negatif duygular sert eleştiriler halinde açık bir şekilde dışarıya yansıtacağı ve yansıtılabileceği gibi örtülü olarak meydana gelebilmekte ve anlaşılması güç olmaktadır.

Sinizm, ister açık bir şekilde meydana gelsin ister gizli tutum ve davranışlara olarak kalsın küçük düşürücü eleştirisel davranışları (Dean vd., 1998), aşırı derecede olumsuz tutumları, kızgınlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığını (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84) içermesi sebebiyle bireye ve örgüte zarar verici olduğu düşünülmektedir.

Bu davranışların bireyin öz yaşamında ve örgütünde birçok problemlere sebep olabileceği düşünüldüğünde bu sorunların daha da büyük sorunlara sebebiyet vermeden tespit edilip çözülebilmesinin oldukça önem arz etmesi sebebiyle geçmişten günümüze sinizm ve örgütsel sinizm kavramları inceleme konusu olmuş ve örgütsel açıdan yoğun olarak çalışılan konular arasında yerini almıştır.

Örgütsel sinizm kavramının daha iyi tanımlanabilmesi, içerik olarak daha yalın halde aktarılabilmesi ve önemine dikkat çekilebilmesi için yapılan çalışmalara değinmenin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Sinizm kavramının felsefi gelişim tarihi göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel davranış alanında oldukça yeni sayılabilecek bir araştırma konusu olduğu ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2012: 13).

Örgütsel sinizm kavramına yönelik çalışmalar 80’li yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır. Goldner vd., (1977) örgütsel sinizmi “örgütün eylemlerinde, kararlarında ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesi” olarak tanımlamışlar ve bu ifade sinizme getirilen ilk tanımlardan biri olarak kabul görmüştür (Gün, 2015: 11). Öyle ki örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından hazırlanan ve sinizmin örgütlerde giderek artma sebebini saptamaya yönelik olan kitapla birlikte dikkatleri çekmiştir (Pelit E. ve Pelit N., 2014:81). Kanter ve Mirvis (1989: 379; 1991: 45; 1991: 57) Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Dean vd.(1998: 341) Asya ve Avrupa’da örgüt çalışanlarının sinizm davranışlarının giderek yüksek bir seviyeye

ulaştığını ve yaygınlaştığını belirtmişlerdir. Kanter ve Mirvis'in 1989 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptıkları ve 649 çalışanın dâhil edildiği araştırmada, çalışanların %43'ünün sinik olarak tasnif edilebileceği ortaya çıkmıştır. Bu sinikler insan doğasının temelinde bencilliğin ve kurnazlığın olduğuna inanırlar (Mirvis ve Kanter, 1989: 379). Yine Kanter ve Mirvis'in Birleşik Devletler'de 1990 yılında yaptıkları çalışmada işgücünün %48'inin sinik tutumlar sergilediği saptanmıştır (Mirvis ve Kanter, 1991: 50). Kanter ve Mirvis'in 1991 yılında yayımlanan ve 1,115 kişinin dâhil olduğu çalışmalarında ise 1980 ve 1990 yılları arasında çalışanların sinizm düzeylerindeki değişimler yedi soru sorularak ölçülmüş ve 1990 yılına gelindiğinde çalışanların sinizm düzeylerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Örneğin 1980 yılında çalışmaya katılanların %34'ü "Birçok insan doğası gereği gerçekten dürüst değildir." İfadesine katılırken bu oran 1990 yılında %40'a ulaşmıştır. "Çoğu insan çıkarları için yalan söyler." ifadesine katılan kişi sayısının oranı on yılda %60'tan %66'ya yükselmiştir. Bir ifadeye katılım oranı değişmezken, diğer altı ifadeye katılım oranlarının yani çalışanların sinizm düzeylerinin arttığı bulguları elde edilmiştir (Kanter ve Mirvis, 1991: 57-58).

Çok daha yakın tarihli bir çalışma olan Hochwarter vd. 'nin (2004) araştırmasında ise katılımcıların %50'den fazlasının kendilerini işlerine karşı sinik olarak tasvir ettikleri ifade edilmiştir. Andersson ve Bateman (1997) işletmelerde mevcut sinizm düzeyinin bu denli yüksek olmasının, son zamanlarda işten çıkarmaların artması, ekonomik zorluklar ve üst düzey yöneticiler ile alt kademe çalışanlarının ücret politikalarındaki eşitsizlikler gibi birçok sebebe bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre Birleşik Devletlerde faaliyet gösteren işletmelerde son zamanlarda art arda yaşanan şirket politikalarına bağlı olarak gerçekleşen ve yankı uyandıran bu olayların mevcut sinizm düzeyini daha da arttıracığı iddia edilmektedir (Boomer vd., 2005: 736).

Avrupa'da özellikle Fransa, Almanya ve Büyük Britanya'da işletme çalışanlarına yönelik olarak yapılan araştırmalarda yerli çalışanların güvensizlik düzeylerinin Amerikan meslektaşları ile neredeyse aynı seviyede olduğu görülmüştür (Brandes vd., 2008: 235).

Hofstede (1980)'nin çalışmasında, sahip olunan kültürel değerlerin ülkeler arasında farklılık gösterdiği belirtilerek, medeniyetlerin kendilerine özgü kültürlerini oluşturdukları ifade edilmekte bunun sonucunda kültürlerin sahip oldukları farklı bilgi, inanç, değer ve turumlar bireylerin davranış kalıplarına ve düşünce sistemlerine yansıdığı gibi örgüt ortamında da sistem, süreç ve yaklaşımları etkilemekte ve başkalaştırmakta olduğu düşünülmektedir (Yeşil, 2013: 53).

Yabancı yazında örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar genel hatları ile kavramın oluşturmasına katkı sağlasa da, bir davranış kalıbı olan sinizme kültürel bağlamda çalışmalar yapılarak yorum getirilmesinin daha doğru olacağı ve ülkeye özgü yapılacak çalışmalar ile literatürün geliştirilmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Ülkemizde örgütsel sinizme yönelik Türkçe literatürün henüz yeterli olmaması kavramın eksik değerlendirilebileceğini akla getirmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde, ölçek uyarlama, kavramsal ilişkilerin ölçülmesi ve çalışanların sinizm düzeylerinin belirlenmesi gibi araştırmalara ağırlık verildiği görülmektedir. Kavramın geliştirilmesine yönelik çalışmaların ise azlığı dikkat çekmektedir.

Örgütsel sinizm kişilik özellikleri ve işletme politikalarına göre farklılık gösterse de, örgütsel sinizm ulusal sınırların ötesinde yaygın olarak varlığını göstermektedir.

Alan yazını derinlemesine incelendiğinde örgütsel sinizme bir tanım getirilebilmesi için bir hayli girişimde bulunulduğu ve ayrıntılı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel sinizme getirilen bu tanımlamaların içerisinde iki tanesinin oldukça ekili olduğu (Delken, 2004: 8) ve özellikle en yaygın olarak Dean vd.’e (1998) ait olan tanımın kullanıldığı görülmektedir (Arslan, 2012: 14).

Dean vd.(1998: 345) örgütsel sinizmi, “bir kişinin çalıştığı örgüte karşı örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan tutumları, örgüte karşı negatif duyguları ve aşağılayıcı ya da eleştirel davranışları” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sinizme getirilen bir diğer önemli (Delken, 2004: 8); tanımda ise “bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumun normlarına ya da örgütlere karşı aşağılama ve güvensizliğin yanı sıra; öfke, umutsuzluk ve hüsrana gibi olumsuz duygular ile şekillenen genel ve özel tutumlar” (Andersson, 1996: 1397-1398) olarak ifade

edilmektedir. Sinizm, bu tanımdan da anlaşılacağı gibi yalnızca bir iş tutumu değil; bütünsel olarak yaşamın her alanında var olan bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı en nihayetinde bazı insanlar için duyarsızlaşmaya ve yabancılaşmaya dönüşmektedir (Guastello vd., 1992: 38).

Örgütsel sinizm kavramına getirilen tanımların çeşitliliğini ve gelişimini görebilmek aynı zamanda kavramı sistematik bir biçimde ele alabilmek için Naus'un (2007: 15-24) 1977-2006 yıllarını kapsayan ve Türkçe literatüre Kalağan (2009: 40-41) tarafından kazandırılan tabloya aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Tanımları

| Yazar(lar) | Yıl | Tanım |
|---|-----------|--|
| Goldner, Ritti ve Ference | 1977 | Sinik bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesidir. |
| Kanter ve Mirvis | 1989,1991 | Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir. |
| Bateman, Sakano ve Fujita | 1992 | Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuzluğu ve güvensizliği içeren bir tutumdur. |
| Guestello, Rieke, Guestello ve Billings | 1992 | Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı biçiminde tanımlanmaktadır. |
| Wanous, Reichers ve Austin | 1994 | Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır. |
| Andersson | 1996 | Sinizm, bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur. |

| | | |
|--|------|---|
| Reichers, Wanous, Auistin | 1997 | Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştirenlere karşı güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır. |
| Dean, Brandes,Dharwadkar | 1998 | Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirisel davranışları kapsamaktadır. |
| Turner ve Valentine | 2001 | Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır. |
| Johnson ve O'Leary-Kelly | 2003 | Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır. |
| O'Leary | 2003 | Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde yönetimin uygulamalarına olan deri hayal kırıklığı mevcuttur. |
| O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes | 2004 | Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır. |
| Stanley, Meyer, Topolnystky | 2005 | Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanma olarak tanımlanmaktadır. |
| Urbany | 2005 | Sinizm, olumlu şeyle hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır. |
| Valentine ve Elias | 2005 | Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır. |

Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkılarak ister kişilik özelliklerinden kaynaklı genel sinizm hali olsun ister örgüt politikaları kaynaklı bireyin tecrübe ettiği örgütsel sinizm olsun ister ise herhangi bir kişiye ya da gruba karşı tezahür etsin modern anlamda sinizm türlerinin temelini “kötü zannın” oluşturduğunu söyleminin yanlış olmayacağı düşünülmektedir.

1.2.2 Örgütlerde Sinizmin Belirtileri

Sinik davranışlar, örgütlerin bütünlükten yoksun olması düşüncesinin açığa vurması, üstü kapalı onur kırıcı esprilerin yanı sıra, imalı bakışlar, göz kaçırma ve sırtıma gibi davranışlarla var olabilmektedir (Dean vd., 1998: 348-349). Yani çalışanlar tarafından örgütlerine karşı bir direnç mekanizması şeklinde geliştirilen sinik inançlar ve negatif duygu durumları, organizasyona yöneltilen sert eleştiriler yoluyla gizli ya da aşikâr olarak pek çok farklı davranış kalıpları ile kendini gösterebilmektedir.

Sinik çalışanları diğer çalışanlardan ayıran en belirleyici özellikler; sürekli memnuniyetsizlik duygusu içerisinde olmaları, örgütlerine ve iş arkadaşlarına karşı küçümseyici ve alaycı tavırlar sergilemeleri, en kötüyü düşünerek söylemlerine de buna göre yön vermeleri, başarısızlıkları durumunda diğer insanlara kıyasla daha çok hayal kırıklığı yaşamaları, örgütlerinin kendilerini aldattıklarını düşünmeleri olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000: 269-270).

Örgüt yapılarının küresel dalgaya ayak uydurması beraberinde iş gücünün kurnazca kontrol edilmesini getirmiş, bu şekilde yönetilen iş gücünün ise örgütlerine karşı gösterdikleri dirençleri de kurnazca tetiklenmeye başlamıştır. Zira eskinin üretim karşıtı davranışları, örtük ve savunmacı görünümlü küçümseyici ve bir bakıma zekice tepkilere dönüşmüş ve modern dünyanın sinikleri örgütlerde var olmuştur. Modern dünyanın sinikleri otoriteye güvensizliklerinin yanı sıra şüpheli tavırları ile kendilerini güvensiz bir sarmalın içerisinde hissetmekte ve bu duruma karşı savunma olarak mizah ve arsızlık ile örgülü tepkiler geliştirmektedirler (Kart, 2015: 77).

Çalıştıkları örgütlerde sinik tutumlar sergileyen bireyler, yaşadıkları kızgınlık ve hayal kırıklıklarının bir nevi öcünü almak için iş arkadaşlarına, çalıştıkları örgüte ve çevreye karşı eleştirici ve yıkıcı bir tavır takınacaklardır. Bu yıkıcı tavırları iş

arkadaşlarına karşı gerçekleştirildiği müddetçe eninde sonunda onların da örgütlerine karşı tavırlarının kötüleşmesine ve güvenlerinin yıkılmasına sebep olabilecektir. Eğer bu eleştiri ve kötülüme özellikle işletmenin dış çevre unsurlarına karşı yapılırsa, örgütün itibarına zarar vereceği aşikârdır. Bu şekilde olumsuz deneyimlerinin paylaşılması ile birlikte sinizm, tüm organizasyona kötü bir virüs gibi yayılabilir (Dean, 1995: 4).

1.2.3 Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Kaynakları

Sinizme getirilen birçok tanımlamadan yola çıkılarak, organizasyonlarda sinik bireylerin oluşmasına sebep olan durumları tespit etmek ve değinmekte fayda olacağı düşünülmektedir.

Dean (1995), kendi tanımlarında değindikleri boyutlardan (örgütün bütünlükten yoksun olması inancı, örgüte yönelik olumsuz duygu, bu olumsuz duyguların neticesinde örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirisel davranışlar gösterme) (Dean vd., 1998) ve deneyimsel sonuçlardan yola çıkarak sinizmin ortaya çıkış sebeplerine bir dizi önermelerde bulunmuştur. İlk olarak, çalışanların beklentileri ile yönetsel davranışlar arasında bir ayrılık yaşanması durumunda sinizm ortaya çıkmaktadır. Öyle ki çalışanların yönetimden beklentilerinin yüksek olması, zayıf yönetim algıları ya da her ikisinin sonucu olarak örgütlerde sinik davranışlar meydana gelebilmektedir. Bunun yanında yine sinik örgüt yapılarından, sinik alt birimler veya departmanlardan ve sinik bireylerden kaynaklı örgütsel sinizm meydana gelebilmektedir.

Abraham, (2000) örgütsel sinizmin, çalışanların ve örgütlerin değerleri arasında bir çatışma yaşanması durumunda meydana gelebileceğini ve çalışanların bu değerlerden birini reddederek diğerine uyacağını ifade etmiştir. Ancak bireyin bu ayrılık noktasında, kendi değerlerine uygun olmasa dahi genellikle örgütün çıkarlarına yönelik seçimler yapmak durumunda kalacağı düşünülmektedir. Bu noktada yapacağı seçimden dolayı içsel çelişkiye düşecek olan birey bu çelişkiye karşı zamanla savunma mekanizması veya karşı bir direnç olarak sinik tutumlar geliştirebilecektir (Arslan, 2012: 14).

Örgütle ilgili oluşan inançların yanısıra gerçek dışı ve adaletsiz iş görme deneyimleri, dürüstlükten yoksun olan tutum ve davranışlar, düzmece ve samimiyetsiz örgüt yapılanmaları örgütsel sinizmin kaynakları arasında yer aldığı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizmin meydana geliş nedenler ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara göre karşılığı olmayan ve tutarsız sözler, çıkarları doğrultusunda harcanabilen örgüt politikaları, insanın özü gereği var olan duyguların örgüt tarafından göz ardı edilmesi ve saygı gösterilmemesi, karar alma süreçlerinde katılımların dürüstlükten yoksun olması ve yönetimin gerçek manada desteğini esirgemesi, lider üye etkileşiminin yetersiz kalması, başarısızlıkla sonuçlanan değişim girişimleri öyküleri, yönetsel beceri eksikliği, yanlış ücret politikaları, kurumsallaşmış örgütsel iki yüzlülük ve yeniden yapılanma, küçülme, işten çıkarma gibi neredeyse her gün örgütlerde yaşanan olaylar ve uygulamalar sinizmin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Naus vd., 2007: 688-690).

Ancak tüm çalışanların aynı şartlarda aynı tepkileri vererek örgütsel sinizmi yaşadıklarını söylemek yanlış bir deyiş olacaktır. Örgütsel sinizmin oluşmasında, çalışanların genel sinizm özellikleri ile örgüt kaynaklı sinizm özellikleri etkileşim içerisinde olduğu söylenmektedir. Öyle ki yapılan çalışmalarda bazı kişisel özelliklerin sinizme kaynaklık ettiğine ve olumsuz duygular ile birlikte örgütsel sinizme sebep olduğuna yer verilmektedir (Naus, 2007: 26). Bunun yanında Guastello ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada kişilik özelliklerinin belirleyiciliğinin yanında çok geniş bir yelpazenin insanı etkilediği görüşündedirler. Özellikle yaptıkları çalışmada iş ahlakı/etiği ile sinizm davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğuna değinmişlerdir (Guastello vd., 1992: 45-46). İş görenlerin iş ahlaklarının güçlü olması ve etik değerlere önem vermeleri, işteki görevlerini tam manası ile yerine getirmelerini, çok çalışmalarını, örgütlerine karşı dürüst ve adil davranmalarını sağlamaktadır. Etik değerlere sahip olan çalışanlar örgüt ikliminin saygı sınırları ile oluşturulmasını istemekte ve itibar görmeyi beklemektedirler. Bu noktada örgütün beklentileri karşılamakta yetersiz kalması durumunda çalışanlarda, iş yerinde adaletin gerektiği gibi işlemediği inancı gelişecektir. Hayal kırıklığı ve hüsranın sonucunda ise sinizm meydana gelecektir (Naus, 2007: 27).

Görüldüğü gibi sinizm sadece örgüt ya da sadece kişilik kaynaklı olmamakla birlikte makul politikaların daha şeffaf bir şekilde işletmede yürütülmediği takdirde bireylerin ve örgütlerin sinizme dâhil olacağı açıktır.

1.2.4 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütlerde sinik tutumlar, bireyin geçmişinde başından geçen olayların etkisi, bireysel özellikler ve günün mevcut durumlarının gerçek dışı beklentilerin karşılanmaması ile birleşerek saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç, endişe duyma ve gerilim gibi duygulara ve olumsuz tutumlara bireyi sevk etmesi ile oluşabilmektedir.

Sinizmin kendine özgü ve ayırıcı özelliklerine dayanarak, örgütsel sinizmin kendi başına önemli bir yapı olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sinizm diğer örgütsel davranış kalıpları ile benzerlik göstermesine rağmen, teorik bulgular örgütsel sinizmde var olan önemli ve özgün bireysel değerlerin onu diğer yapılardan ayırdığını desteklemektedir. Örgütsel sinizmin kökeninin ve ardıllarının derinlemesine incelenmesi ve bilgilerin elde edilmesi örgütsel davranış alanı için önemli olduğu düşünülmektedir (James, 2005: 11)

Alan yazının incelendiğinde örgütsel sinizmin öncüllerini ve ardıllarını açıklayabilmek için bazı kuramların ilişkilendirildiği ve tartışıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizmin kuramsal temelleri *Beklenti Kuramı* (Expectancy Theory), *Atfetme Kuramı* (Attribution Theory), *Tutum Kuramı* (Attitude Theory), *Sosyal Değişim Kuramı* (Social Exchange Theory), *Duygusal Olaylar Kuramı* (Affective Events Theory) ve *Sosyal Güdülenme Kuramına* dayandırılmaktadır.

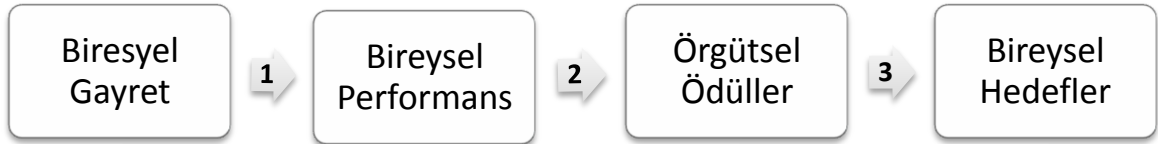
1.2.4.1 Beklenti Kuramı

Motivasyon (güdüleme) kurumlarının en fazla kabul göreni olan ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen *beklenti kuramı*, bir çalışanın davranışını, yapılacak işe karşı isteğini ve çabasını, davranışının sonuçlarının cazipliğine ve işin sonucundaki beklentilerine bağlamaktadır. Bir başka deyişle çalışmasının prim, ücret artışı, terfi gibi olumlu performans değerlendirme araçları ile sonuçlanacağını düşünen çalışan, işinde yüksek derecede gayret gösterecektir. Zira çalışanların örgütlerine karşı beklenti

içerisine girmeleri, amaçları ve doyum düzeyleri onların ne kadar gayret göstereceklerini de belirleyecektir.

Beklenti kuramında üç ilişki üzerine odaklanılmaktadır (Robbins ve Judge,2012: 225-226).

Şekil 1. Beklenti Kuramı



1. **Gayret – performans ilişkisi:** Çalışanın gösterdiği gayret ile doğru orantılı şekilde performans elde edeceğine dair beklentisidir.
2. **Performans – ödül ilişkisi:** Çalışanın göstereceği yüksek performans karşısında örgütünün onu ödüllendireceğine dair inancıdır.
3. **Ödül – hedefler ilişkisi:** Örgütün bireye sunacağı ödüllerin çekiciliğini, ödüllerin çalışanın kişisel hedefleri ve ihtiyaçları ile ne derecede ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Pek çok çalışan, *“eğer azami düzeyde gayret gösterirsem performans değerlendirme sürecinde bu gayretim farkına varılacak mı?”* sorusuna *“hayır”* cevabını vermektedir. Çalışanlar kurumun performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına inanmakta ve performansları değerlendirilirken çabalarından bağımsız, düşük olarak değerlendirileceği beklentisine kapılmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 226). Böyle bir durumda çalışanların yüksek gayret göstermelerine rağmen amaçlarına ulaşamayacaklarına dair negatif inançları, beklenti kuramının sinizm düzeyi üzerindeki rolünü açıklamaktadır (James, 2005: 11).

Beklenti kuramı bireysel çıkarlar ile ilişkilendirilmekte ve ödüller ile bu ödüllerin bireydeki çekiciliğinin gayreti ve bireysel performansı şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla çıkarıcılığa bir nevi bencillığe dayanmakta ve bu bağlamda örgütsel sinizmi etkileyen bencillik ifadesi ile ilişkilendirilmektedir. (Kalağan, 2009: 50).

Örgütsel sinizmin kavramlaştırılmasında kullanılan modeller incelendiğinde, bir beklenti içerisinde vuku bulan bireysel davranışların örgütle ilgili alınacak sonuçlara bağlı olarak gerçekleştiği ifade edilmektedir. Dahası personelin, faydasına olacak tutumlara ve pozitif örgütsel çıktılara karşı negatif beklenti içerisinde olması sinizmin oluşmasının altında yatan sebepler olarak görülmektedir (James, 2005: 11).

Wanous'un örgütsel değişim sinizmi üzerine yaptığı çalışmasında da örgütsel değişim sinizminin bulguları ile beklenti teorisinin değişkenleri arasında güçlü benzerlikler olduğu ortaya konulmuştur. Başarılı örgütsel değişimler ve iyi performanslar örgütlerde meydana gelirken, çalışanların bu iyi uygulamalar için daha fazla gayret sarf edeceklerdir. Sinizmin işletmelerde şekillenmesi, sorumlu kişilerin çabaları sonucunda başarılı örgütsel değişimlere bağlı olarak gerçekleşebilmektedir (Wanous vd., 2000: 135). Aksi durumda ise örgütsel değişim için sarf edilen bireysel gayretler başarısızlıkla sonuçlanacağı inancı, örgütsel sinizmi oluşturacaktır. Nitekim örgütsel sinizmi oluşturan tutumlardan bir tanesinin de beklenti olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.4.2 Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, genel itibari ile insan davranışlarının altında nelerin yattığını anlama sürecini ifade etmektedir. Bireylerin önce kendi davranışları ve diğerlerinin davranışlarının nedenlerini tayin etmek üzere güdülendiğini, ikinci olarak davranışlarının ortaya koyduğu sonuçlara göre şekil verdiğini ve üçüncü olarak da bütün bu süreçleri yönlendiren prensipler ve kurallar çerçevesinde yeni davranış kalıpları oluşturduğunu belirtmektedir. Kuram, özellikle bireyin motivasyonunu ve verimliliğini arttırmaya yönelik teşvik araçlarını belirleme hususunda önem arz etmekte olup, örgütsel amaçlara ulaşmada ne tür örgütsel ve çevresel düzenlemelerin yapılması gerektiğinin tespitinde fayda sağlamaktadır (Kızgın ve Dalgın, 2012: 61-62).

Personel değerlendirilirken, belirli olayları ve sonuçların etkilerini anlamak için atfetme kuramı kullanılmaktadır. Şöyle ki, bireyler örgütsel çabaların sahte olduğuna ya da gösterilen çabaların etkili olmadığı sonucuna varabilir. Bu sebeple değişim çabaları gibi faydasız olarak düşünülen girişimlere ve bu girişimleri yönetenlere karşı negatif

atıflar ile geliştirilen bir tutum olan sinizm meydana gelebilir (Reichers vd., 1997: 49-50).

Atfetme kuramına göre bireylerde meydana gelen güven aşınmaları, bireyin karşı tarafın niyetlerini ve davranışlarını sorgulamasına sebebiyet verecek ve bu niyetlere yüklediği anlamları olumdan olumsuzza dönüştürecektir (Aksoy, 2016: 182). Böylece örgütsel çabalar, alınan kararlar ve uygulanan yöntemlerde yer alan özgecilik davranışındaki iyi niyeti ve içtenliği sorgulayan, güven düzeyi düşük sinik bireyler oluşacaktır (Goldner vd., 1977: 545). Başka bir deyişle, birey örgütünü suçlamaz ise örgütüne karşı daha az sinik tutumlar ve davranışlarda bulunacaktır.

1.2.4.3 Tutum Kuramı

Zihinsel bir etkinlik sonucu ortaya çıkan tutumlar, bireyin dış dünyaya karşı takındığı tavrı belirlediği gibi kişiliğin oluşmasında da önemli bir yere sahiptir. Tutumların zihinsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere kendi içlerinde tutarlılık arz ettiği varsayılan üç oluşturucu ögesi vardır. Bu varsayımına göre, bireyin bir konu hakkındaki bilgi düzeyi (zihinsel/bilişsel öge), bu konuya karşı nasıl bir duygu ile yaklaşacağını (duyuşsal öge) ve nasıl bir tavır (davranışsal öge) ortaya koyacağını belirler (İnceoğlu, 2010: 20).

Tutumun bir nevi boyutları kabul edilen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler aynı zamanda örgütsel sinizmin de kaynağını oluşturmaktadır. Dean ve arkadaşları sinizmi tutum teorisinin de içerdiği üç öge (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ile çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmışlardır (Dean vd., 1998: 345). **(1) Bilişsel boyutta;** çalışan, örgütünün dürüstlükten yoksun olduğunu düşünmektedir. Kişisel çıkarlar uğruna değerlerin yok sayılacağı ve ahlaka uymayan davranışlar sergileneceği inancı hakimdir (Dean vd., 1998: 345-346). Sinizm, düşünülenler kadar hissedilenlerle de ilgilidir ve örgüt ile ilgili olumsuz yargılara duygusal tepkiler de eşlik etmektedir. Örgütü küçümseyici davranışlar sergilemek, örgütten utanmak gibi olumsuz duygular **(2) duyuşsal boyutu** oluşturmaktadır. Üçüncü bileşen olan **(3) davranışsal boyutta** ise çalışanlar aşağılayıcı olumsuz davranışlar sergilemekte ve örgüte karşı karamsar

tahminlerde bulunmaktadır. Alaycı şekilde, bu davranışlara mizahı da dâhil etmeleri sinizmin ciddi düzeyde hâkim olduğunu kanıtlar nitelikte olacaktır (Dean vd. 1998: 346, Kart, 2015:87).

Örgütsel sinizm birçok kavram ile ilişkisi olan bir tutumdur ve deneyimin bir sonucu olarak gelişen, öğrenilen bir inancı temsil etmektedir. Dolayısıyla bu deneyimleri anlamlandırırken aynı zamanda sinizmin kuramsal çerçevesinin oluşturulmasına yardımcı olan tutum kuramının boyutlarından faydalanmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

1.2.4.4 Sosyal Değişim Kuramı

1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş olan sosyal değişim kuramı bireyler arasındaki ilişkiyi, bir tür kaynak ilişkisi olarak görmektedir. Kuramın temel varsayımını, kişilerin ödüllendirme beklentisi (saygı, takdir, arkadaşlık, kabul görme vb.) ile sosyal ilişkilerde bulunmaları ve bu ilişkileri yine çıkarlar ile sürdürmeleri oluşturmaktadır. Kişi bir başka kişiye yönelirken, onun da aynı çıkarlar ile kendisine yöneleceği beklentisi vardır. Aynı ilişki, çalışan ve örgüt için de geçerli olmaktadır. Öyle ki sosyal değişim kuramı, çalışan ve örgüt arasında biçimsel ve net bir şekilde sınırları çizilmemiş beklentilerle ilişkili karşılıklı zorunlulukları ve sorumlulukları ifade etmektedir (Erbil, 2013: 2-3). Çalışan ve örgütler arasında var olan bu karşılıklı zorunluluklar ihlal edildiğinde ise önemli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütler, başarılı bir sosyal değişimi başlatıp devamlılığını sağlayabilmek için çalışanlarının mutluluğuna yatırım yapmaları ve bununun işgörenler tarafından da doğru algılanmasının gerekliliğinin farkında olmalıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

Sosyal değişim kuramına göre, bireylerin görevlerini dürüstçe ve eksiksiz bir şekilde yerine getirirken, diğer bireylerin de buna yapacağına güven duyması gerekmektedir. Bunun yanında bir çalışan örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığına inanırsa, davranışlarını bu doğrultuda değiştirerek, kendisini diğerlerine ve örgütüne karşı zarar verici hareketlerden kaçınmakla sorumlu hissedecektir (Kalağan, 2009: 52).

Yönetim alanındaki çalışmalar örgüt ile ilgili sosyal değişimlerin örgütteki davranış ve tutumlar üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda yapılan

araştırmalarda, sinizm gibi olumsuz tutumların düşük kaliteli sosyal değişim ilişkilerinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (James, 2005: 14). Özellikle, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003:628) örgütlerde meydana gelen sosyal değişim ihlallerine karşı bir tepki olarak örgütsel sinizmin meydana geleceğini ifade etmişlerdir. Bu ideolojiye göre sinizm, çalışanlara karşı verilen sözlerin tutulmaması, genel beklentilerin yerine getirilmemesi ya/yada diğerlerine karşı yapılan ihlallerin farkında olunması/kayıtsız kalınmaması sonucu meydana gelmektedir.

1.2.4.5 Duygusal Olaylar Kuramı

Duyguların ve duygu durumlarının, birey davranışı üzerindeki etkilerini açıklayan duygusal olaylar kuramı Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilmiştir. Teori, işgörenlerin örgütlerinde gerçekleşen olaylara verdikleri tepkileri ve bu tepkilerin performansları ile memnuniyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Öyle ki kişilerin geçmişte yaşadıkları duygusal deneyimler (negatif veya pozitif), bugün örgüte karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 46-47).

Bireyin örgütteki deneyimlerinin sonucunda, sinizmin belirtileri olan küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurların oluşması, beraberinde örgüte karşı negatif duyguları da harekete geçirmekte ve örgütsel sinizm meydana gelmektedir (Abraham, 2000: 269). Dolayısıyla bireylerin örgütteki işlerini yaparken, meydana gelecek duyguların yönlendirdiği davranışların örgütsel sinizmi etkileyeceği söylenebilir. Pozitif ve sahte olmayan duygu gösterimleri çalışanları örgütleri hakkında olumlu davranışlar sergilemesine yöneltirken, negatif duygu gösterimleri ise çalışanlardaki olumsuz algı ve tutumların artmasına yol açarak örgütlerin aleyhine olacak davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 229).

Örgütsel sinizm kavramının temelini hayal kırıklığı, güvensizlik, inançsızlık gibi olumsuz duyguların oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, bilişsel ve duyuşsal boyutta işgörenlerin sinik tutumlar göstermelerinin olası olacağı düşünülmektedir (Pelit E.ve Pelit N., 2014: 85).

1.2.4.6 Sosyal Güdülenme Kuramı

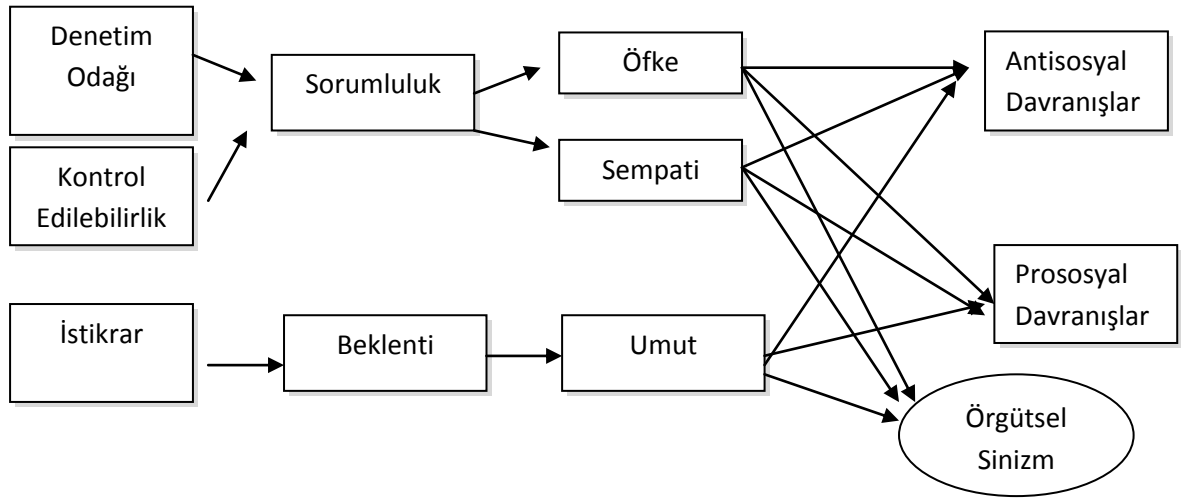
Örgütsel sinizm alanında yapılan çalışmaların birçoğu, sonuçlanmayan değişim girişimleri, işten çıkarmalar, zayıf örgütsel performans gibi örgütlerin sahip olduğu başarısız yapıların örgütsel sinizme katkısı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak rgtsel sinizmin gelişmesinde, olayın niteliği etkili olduğu kadar birey tarafından bu olayların nasıl algılandığı da önemlidir. Dolayısıyla sinizme sebep olan olayları tespit etmeye çalışırken, olayın öncüllerinin ve ardıllarının ve bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının irdelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

İş görenlerin neden sinik olduklarına dair kuramsal temel 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Weiner'ın sosyal güdülenme kuramında, bireyin deneyimlediği bir olayın ardından bunun sebeplerini düşündüğü, olayın sorumlusu hakkında yargılarda bulunduğu ve gelecekte karşılaşabileceği benzer olaylar için beklentiler (fke ve sempati gibi) geliştirdiği ifade edilmektedir. şöyle ki birey gelecekteki olayları ve etkilerini belirleyebilmek için nedenlerini araştırmakta ve n görüde bulunmaktadır. Eğer olacakları tahmin edebilirse, onları kontrol edebileceği düşüncesi hâkimdir. Dolayısıyla nedensel yorumlar hedeflere ulaşmada önem arz etmektedir (Eaton, 2000: 13).

Eaton alışmasında, Weiner'ın sosyal güdülenme kuramından yola çıkarak aşağıda yer alan modeli (şekil 2) geliştirmiştir. şekilde yer alan denetim odağı, kontrol edilebilirlik ve istikrar faktörleri sosyal güdülenme kuramının üç temel boyutunu oluşturmaktadır.

Denetim odağı, olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörlere bağlı olup olmadığını kavramayı sağlarken, kontrol edilebilirlikte olayın kişinin iradesi ve kontrolü altında gerçekleşip gerçekleşmediği algılanmakta, istikrar ise olayın gelecekte tekrar etme olasılığını ifade etmektedir (Eaton, 2000: 13-20).

Şekil 2. Weiner'ın (1985)'ın Sosyal Güdümleme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli



Denetim odağı ve kontrol edilebilirlik boyutları beraberinde yapılan analizler, negatif olaylara sebep olan durumları kavramayı sağlamaktadır. Buradaki nedensel boyut aynı zamanda olayın gelecekte tekrar görülüp görülmeyeceği beklentisine girmeye ve aynı zamanda kızgınlık ya da sempati duygularının oluşmasına sebep olmaktadır. Beklentiler umutla ya da umut eksikliği ile ilgilidir ve bu nokta sinizmin oluşup oluşmayacağını belirlemektedir. Beklentileri karşılanmayan birey duygusal karşılık verdikten sonra olayın sorumlusu gördüğü bireye ya da örgüte karşı, örgütsel sinizmi meydana getiren faktörlerinden olan öfke ve antisosyal davranışlar geliştirecektir. Söz gelişi, işten çıkarılan bireyin kızgınlık duyguları tetiklendiyse, örgüte karşı sözlü ithamlarda bulunma, sabotaj ve örgütsel bağlılıkta zayıflama gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlarının yanında, bu davranışların oluşmasına zemin hazırlayan umutsuzluk ve çaresizlik gibi duygular ile sinizm arasındaki ilişkinin kayda değer derecede anlamlı olduğu ifade edilmektedir (Eaton, 2000: 19-23).

1.3 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm alan yazınında farklı şekillerde tanımlanmaktadır ve bu tanımlar incelendiğinde birçoğunun sinizmi öncelikle tutum olarak kavramsallaştırdığı görülmektedir.

Tutum, kişinin kendi iç dünyasının bir boyutu ile ilgili olarak, belirli inanç ve yargılarıyla ilişkili ortaya çıkan tanıma ve coşku süreçleri (Eren, 1993: 86); nesnelere, insanlar ya da olaylarla alakalı olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri kapsayan beyanlardır. Örneğin, bir kişi “işimi seviyorum/sevmiyorum” söyleminde bulunduğu o kişinin işe karşı tutumu hakkında fikir edinilebilmektedir (Robbins vd., 2013: 224). Örgütsel sinizm üç boyutlu/bileşenli bir yapıdan oluşmaktadır.

Bilişsel bileşen (1); bir tutumun oluşmasında kişinin sahip olduğu inançları, fikirleri ve bilgileri içermektedir (Robbins vd., 2013: 224; Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 65). Aynı durumu değerlendirirken, bir grubun olumsuz yargıda bulunurken diğer grubun yargılarının/tutumlarının lehe olması farklılığı grupların inanç/bilgi düzeylerindeki farklılıktan ileri gelmektedir. **Duyuşsal bileşen (2);** tutumun duygusal ya da hisler ile ilgili kısmını oluşturmaktadır. Örneğin; “Emeğini bileğinin hakkı ile kazananlara saygı duyuyorum” ifadesi duyuşsal bileşenin yansıtılmış halidir. Biliş ve duyuşsal bileşenlerin sonucu olarak davranışsal bileşen meydana gelmektedir. **Davranışsal bileşen (3);** kişinin bir kişiye ya da olaya karşı hareket veya davranış niyetini belirlemektedir. Bireyin bir kişi ya da olay hakkında ki olumsuz tutumlarından dolayı ondan uzak durma davranışı ve gösterdiği direnç bu bileşeni oluşturmaktadır (Robbins vd., 2013: 224; Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 65-66).

Tutumlar kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi toplumsal bir grubun etkisi veya deneyim yoluyla da oluşabilmektedir. Hayatın akışı içerisinde tutumlar kalıcı ve sürekli bir örgütlenme şeklinde davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenmektedirler (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 63-64). Örgütsel boyutla ilişkilendirilerek düşünüldüğünde bir bakıma kişiliği, kültür, inanç, sosyal çevre gibi etkenlerin oluşturduğu işe ilişkin tutumlar, kişinin örgüte karşı tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini şekillendirdiği söylenebilir.

Örgütlere karşı geliştirilen negatif bir tutumun sonucu olarak meydana gelen sinik davranışları kavrarken, tutumlar için geçerli olan kurallar kullanılmaktadır. Bu kurallardan bir tanesi ise düşünce-davranış sisteminin bir parçası olan ve inançla

başlayıp muhtemel bir davranış ile sonlanan tutumlardır (Ajzen,2001, Akt. Delken, 2004: 11).

Şekil 3. Klasik Düşünce - Davranış Süreci



Örgütsel sinizm, doğuştan gelen bir kişilik özelliği, duygular ve değişen çevre koşullarına karşı negatif bir tutum olarak ifade etmektedir (Andersson ve Bateman 1997: 450). Brandes (1997) göre ise bir kişinin çalıştığı örgüte karşı oluşturduğu, biliş, duyuş, davranış boyutlarını içeren olumsuz bir tutumdur. Her ne kadar tanımlamalar farklı olsa da, sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları, ister belirli bir güç noktasına odaklanılsın ister genele yönelik olsun, negatif bir tutumla sonuçlanacağı konusunda hem fikirdirler (Stanley vd., 2005: 430). Tanımlamaların birçoğunda sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarından yola çıkılarak bir tutum olarak ifade edilmesinin, kavramsallaşma sürecinden ileri geldiği düşünülmektedir. Bu boyutlardaki davranışlara, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik inançlar, örgüte karşı geliştirilen negatif duygular ve bu inanç ve duyguların beraberinde getirdiği örgütü küçümseyici ve eleştirel yaklaşımlar misal olarak verilebilmektedir (Akın, 2015: 176).

Örgütsel sinizme sağlam bir kuramsal ve kavramsal zemin oluşturulabilmesi için, sinizm bir tutum (bir kişi, kurum veya olaya karşı iyi ya da ters bir şekilde cevap verme eğilimi) olarak ele alınmıştır (Ajzen, 1994: 114 , akt Dean vd., 1998: 345). Dean ve arkadaşları sinizmi çok boyutlu bir şekilde kavramsallaştırırken tutum teorisini karakterize eden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğelerden yola çıkmışlar ve örgütsel sinizmi tanımlamışlardır.

“Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği üç boyutu içeren negatif bir tutumdur: (1) örgütün bütünlükten/dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inanç**, (2) örgüte karşı geliştirilen negatif **duygular**, (3) örgüte karşı geliştirilen, bu inanç ve

duygularla tutarlı aşağılayıcı ve eleştirisel **davranışlar** gösterme eğilimidir.” Bu tanımlama yapılırken temel kişilik özelliklerine odaklanılmamış ve örgüte karşı geliştirilen sinizm davranışlarından yola çıkılmıştır. İnsana özgü var olan karakterden dolayı kişi her şeye karşı sinik davranışlar gerçekleştirilebilir ve kişilik özelliklerinin anlamlandırması zordur (Dean vd., 1998: 345). Ancak burada organizasyonların tutumlarının çalışanların farklı kişilik özellikleri geliştirmesine sebep olduğu ve bu kişilik özelliklerinin de devamlılığında kaynaklı oluşan tutumların ise sinizme sebebiyet verebileceği unutulmamalıdır.

1.3.1 Bilişsel (İnanç) Boyutunu

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, örgütte “düşünen ve uygulayan” bireylerin gözlem, algı ya da deneyim yoluyla örgütleri hakkında bilgi edinmeleri ve bu konuda inanç geliştirmeleri ile oluşan sinizmi referans almaktadır (Naus, 2007: 31).

Örgütsel sinizmin inanç boyutunda, örgütün güvenden yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Bireylerin örgütlerine karşı sinik tutumları, örgütte ki uygulamaların adalet, dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu inancı ile ortaya çıkmaktadır. Sinik çalışanlar örgütlerinde çoğu kez bu unsurların ihmal edildiğine ve ahlaksız davranışların norm haline geldiğine, insanların davranışlarının çelişkili ve güvenden yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Çoğunlukla davranışların gerçek sebebinin söylenenden ve yansıtılandan farklı bir niyetle, gizlenmiş güdülerle meydana geldiğini düşünmektedirler. Bu sebeptir ki sinik bireylerin samimiyetten çok aldatmayla karşılaşacakları ön yargıları, onların örgüt için önemli resmi gerçekleri kabul etmelerini dahi olan dışı kılmakta ve kişisel çıkarların ön planda oluşu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 345-346).

Sinizm çalışmalarında, psikolojik yaklaşımların çoğu bireylerin başkaları hakkındaki inançlarına odaklanmaktadır. Bu inançlar, insanlar samimiyetsizdir, güven telkin etmezler, tembeldirler (Cook ve Medley, 1954), onlara karşı yapılan olumlu davranışları hak etmezler, hilekârdılar, bencildirler (Barefoot vd. 1989) ve fikirlerin açıkça söylenmesine izin vermezler (Costa vd., 1986) şeklinde tezahür etmektedir. Sonuç olarak insanların kötü olduğu ve kendileri için yapmak istediklerini ve

nedenlerini başkalarıyla paylaşmamaları gerektiği ifade edilmektedir. (O’Hair ve Cody, 1987). Bütün bu kavramsallaştırmalar, sinizmin en iyi şekilde sinik bilişsel öğeler yoluyla anlaşılacağını ileri sürmektedir(Akt. Brandes, 1997: 27).

Benzer şekilde polis sinizmi üzerine yapılan çalışmalarda, sinizmi anlarken inanç boyutunun önemine vurgu yapılmıştır. Bu örgütlerdeki bireyler, örgütün çeşitli amaçlarının sezdirilenlerden çok daha fazlası olduğuna ve bu bireyler örgütsel düzenlemelerin ve kuralların açık bir düzelemede gerçekleşmediğini inanmaktadırlar (Regoli vd., 1990,akt. Brandes, 1997: 27).

Örgütlere karşı geliştirilen ve örgütsel sinizme sebep olan negatif inançlar örgütün geneline yönelik gerçekleşebileceği gibi örgütün mevcutta uyguladıkları yahut uygulayacakları politikalara karşı da gerçekleşebilmektedir. Örgüt politikalarından biri olan değişim çabalarına karşı bireyler farklı inançlar geliştirebilmekte ve değişime karşı direnç göstererek sinizmin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Vance vd.(1996) ve Wanous vd. (1994) yaptıkları ve çalışanların değişime karşı inançlarına odaklandıkları çalışmalarında, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri “örgütsel değişimi gerçekleştiren yöneticiler tembel ve yeteneksizdiler”, “değişim ve girişim çabaları muhtemel başarısızlıkla sonuçlanacaktır” gibi olumsuz inançların sonucu olarak örgütsel sinizmin meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu tip çalışanlar değişim girişimlerindeki başarısızlığı yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası gibi dışsal unsurlara bağlayarak, başkalarını suçlamaktadırlar (Brandes, 1997: 23).

Bir örgütte bilişsel örgütsel sinizm yaşayan bireyler, genel itibariyle aşağıda yer alan davranışları sıklıkla sergileyeceklerdir (Brandes ve Das,2006: 237):

- Örgütsel politika ve uygulamalar ilkelere bağlı olarak gerçekleştirilmemektedir.
- Örgütlerin aldığı kararlar, paylaşılan fikirler ve yapılan formel açıklamalar astlar tarafından dikkate alınmaz.
- Örgüt içi davranışlar tutarsızdır ve güvenden yoksundur.

- Yöneticiler ve çalışanlar, sıklıkla yalana başvurabilirler ve aldatıcı davranışlar sergileyebilirler.
- Örgütsel kararlar ve örgüt içi ilişkileri kişilerin çıkarları doğrultusunda şekillenir.

Yukarıda bahsi geçen olumsuzlukların geçmişten gelen deneyimler ya da kişisel özellikler sebebiyle çalışanlar, samimiyet, içtenlik, sadakat, dürüstlük gibi ahlaki değerleri kendi çıkarları uğruna yok sayabileceklerdir.

İnançlar örgütlerin gelişimi için oldukça önemlidir. Sadece çalışanların değil aynı zamanda örgüt liderlerinin de bencil inanç sistemleri bir tehdit oluşturmaktadır. Özellikle yetki ve kurumsal özelliklerden kaynaklı doğru bilginin sunulmayışı ve özgecil davranış kalıpları örgütlerde sinik bilginin gelişim yapısını ve motiflerini oluşturmaktadır. Sinik bilginin geliştiği örgütlerde ki bireyler ise örgütün seçimlerinin örgüt çıkarlarına hizmet edecek şekilde kurgulandığı yani görünüşte örgütte var olan fedakar eylemlerin ya da prosedürlerin sadece kurulan hiyerarşi ve otorite ilişkisini korumaya yönelik olduğu inancına sahip olacaklardır (Goldner vd., 1997: 540-541).

1.3.2 Duyuşsal (Duygusal/Etki) Boyutu

Sinizmin bu boyutunda çalışanların düşünceleri ve davranışlarından ziyade onların duygu durumlarının sebebiyet verdiği tutumlarına değinilmekte bir nevi sinik fikre sahip bireylerin duygusal tarafına işaret edilmektedir.

Duygu/etki, tutum nesnesine karşı geliştirilen duygusal reaksiyonlardır. Bu sinizmin düşüncenin (bilişin) yanı sıra duygu ile alakalı olduğu anlamına gelmektedir. Sinizmi deneyimleyen bireyler örgütlerine karşı, güçlü duygusal tepkiler içeren tarafsız olmayan yargılar geliştirirler (Dean vd., 1995: 346) ve böylelikle sinizmin duygusal boyutunu birey deneyimler. Bu boyuttaki tutum ve davranışlar görüldüğü gibi daha çok duygusal etkiler ve reaksiyonlar içerdiği için bireyin örgütü hakkında mantıki bir yargıya vardığını söylemek oldukça zor olacaktır.

Sinik davranışların duygusal boyutu kavramsallaştırılırken, ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık- öfke, tiksinti-nefret, horgörme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olmak üzere her biri yumuşak ve sert bir

şekilde tanımlanan Izard'ın dokuz temel duygusundan yararlanılmıştır. Örgütsel sinikler bu duyguları aşığılanma duygusu ve örgütlerine karşı öfke duyma gibi farklı şekillerde deneyimlemektedirler. Bu tip bireyler aynı zamanda örgütlerini düşündüklerinde strese girmekte, tiksinti duymakta ve utanma duygusuna kapılmaktadırlar (Brandes, 1997 :31).

Bunlardan farklı olarak ironik bakış açısı ile ele alındığında sinikler örgütlerinde kendi standartlarına göre hareket ettiklerinde ve örgütlerinin bir açığını bulduklarında kendilerini üstün hissederek bunun gizli keyfini sürebilirler. Bu sebeplerden dolayı, örgütlerde sinizm sadece belirli inançlara sahip olunmasından dolayı değil aynı zamanda bir dizi duygularla ilişkili deneyimler sonucu da meydana gelmektedir (Brandes, 1997: 31).

Duygusal öğelerin etkisiyle sinik tutuma sahip bireyler, örgütlerininin güven, adalet, dürüstlük gibi beklentilerini karşılamadıklarını ve arzu ettikleri saygı ve onura ulaşamadıklarını düşündükleri zaman sinirlenmekte ve hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bunun ötesinde örgütünün dürüstlükten yoksun olduğuna inanan ve örgütünü eleştiren bireyin gerçeklerin farkına vardığı düşünülmektedir (Naus, 2007: 31).

Sinizmin bu boyutunda bireyler, karşısındaki davranışları ve tutumlarından ziyade kendi değer yargılarına göre şekillendirmekte ve bu kalıpların dışında davrananları ise kusurlu olarak görmektedir. Bu davranış ve düşünce şekli ise bireyin kendini diğerlerinden üstün görmesine sebep olmaktadır (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015 :22). Çalışanlar örgütsel sinizmi, örgüt ve örgüt tarafından atılan adımlara yönelik hayal kırıklığı hisleri ile mücadele için savunma mekanizması olarak geliştirmekte hatta iş çevrelerinde itibar kazanabilmek için alternatif bir yol olarak görmektedirler (Arslan, 2012: 14).

Duygusal öğeler ve oluşan değer yargıları incelendiğinde, oluşum şekli olarak çok karmaşık bir yapıya sahip oldukları düşünülmesine de duygusal öğesi güçlü olan tutumların değiştirilmesinin ve yönetilmesinin daha güç olduğu düşünülmektedir (Pelit E. ve Pelit N., 2014: 99). Nitekim gerginlik, öfke, endişe ve tahrik gibi hisleri içeren

duyuşsal sinizmde, bu hislerin yönetilmeye çalışılması çalışanların bilişsel kaynaklarını yok edebilir (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015: 23). Aynı zamanda bu negatif duygular sadece alt kademe çalışanları için değil st kademe yöneticiler içerisinde de rastlanabilir. Dolayısıyla bu olumsuz duyguların örgüt için bir tehdit unsuru olarak grlmesi gerekmektedir.

1.3.3 Davranışsal (Davranış Boyutu)

Sosyal yaşamda insanlar, birbirleriyle çelişen veya uyumlu olan sayısız düşünce ve faktörlerin etkisi altında kalmaktadırlar. Bu düşünce ve faktörlerin etkisi altında kalan birey sürekli uyarılarak çevrelerini algılamakta, karşılaştıkları kişi, kurum veya nesnelere hakkında bilgi toplamakta ve bu bilgilere istinaden düşünce, inanç ve değerler oluşturmaktadır (Güney, 2013: 223). Bu dış uyarıcıların yanında insanların kendi iç leminden (beden ve ruhu) kaynaklı uyarıcılar, zihinde algısal ürünler haline dönüşmekte, bunlara karşılık organizmada çeşitli tepkiler meydana gelerek davranışlar şekillenmektedir (Eroğlu, 2011: 3).

İnsanların kişilik yapıları ile tutumları arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. İnsanların kişilik yapıları onların tutumlarının nasıl şekilleneceğini belirlerken, tutumlar da insanların kişilik özellikleri hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Örneğin, kişilik zelleri ve tutumlar arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde ifade eden otoriter kişilik kuramına gr, bu kişisel özelliğe sahip bireyler saygı duydukları kurum ve kişileri kötü durumlarında hor görme, olumsuz özelliklerini başkalarına yansıtma eğilimindedirler. Aynı zamanda hayatlarına disiplin egemen olduğu için bir Őeylerin uyumsuz gittiğini düşündüklerinde başkalarına karşı düşmanlık besleyebilmektedirler (Güney, 2013: 237). Güney'in (2013) ifade ettiği gibi *"Bir tek kişiye karşı tutumunuz diğer doksan dokuz ne gözle baktığınızı açıklar. Çünkü herkes sonuçta "tek"tir."* Buradan yola çıkarak insanların tutumlarının benliklerine yerleştiği ve hayatlarında bu tutumları norm haline getirerek davranışlarını gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Örgütsel sinizmin boyutları kavramsallaştırılırken Azjen'in tutum kuramından faydalanılması ve sinizmin örgüte yönelik olumsuz inanç ve tutumlar olarak ifade

edilmesi sebebiyle, bu olumsuz inanç ve tutumların ilerleyen süreçte örgüte yönelik olumsuz davranışların geliştirilmesine sebebiyet vereceği düşünülmektedir. Bu etkileşim ile örgütsel sinizm davranışlarının düzlemi oluşmaktadır.

Çalışanların açık ya da gizliden yaptıkları “eylem” leri ifade eden sinizmin davranışsal boyutu, düşmanca eleştiri ve kötüleme/iftira (Turner ve Valentine, 2001), işe karşı yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti (O’Brien vd., 2004), değişimi gerçekleştiren liderlere karşı inancın yitirilmesi (Reichers vd., 1997) ve bir kişiye, gruba, ideolojiye veya kuruma yönelik güvensizlik (Andersson,1996) gibi kavramsallaştırmaların temelini oluşturmaktadır (Naus, 2007: 25).

Örgütsel sinizmin bu son boyutunda çalışanlar, inanç ve düşüncelerinin etkisi ile örgütlerine yönelik negatif ve genellikle aşağılayıcı davranışlar sergileme eğilimindedirler. Antik siniklerin yansıması olarak, bu sinik davranışların en belirgin özelliği örgütlere karşı geliştirilen güçlü olumsuz eleştirilerdir ve bu eleştiriler birçok formda meydana gelebilir. Bu eleştiriler ise genellikle örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğu yönünde açığa çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar bu eleştirileri yaparken genellikle alaycı bir tavır takınarak, mizahı bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu tip çalışanlar sinik davranışlarını açıkça sergileyebilecekleri gibi bilgiç bir tavırla gözlerini kaydırıp, alaycı bir şekilde sırtarak imalı davranışlar ile de hissettirebilirler (Dean vd., 1995: 346). Böylece örgütlerde bireyler, örgütsel amaçları küçümseyip eğlence konusu haline getiren, görev ifadelerini kendi çıkarları doğrultusunda yeniden yazan ve alaycı yorumlarda bulunan sinik bireyler haline dönüşebilirler (Brandes, 1997: 34-35).

Anderson ve Bateman’a göre başkalarına karşı duyulan güvensizlik, negatif tutumların yanında Makyavelizm gibi çeşitli kişilik özellikleri, etik dışı davranışların ön zeminin oluşturmaktadır ve bu tür negatif tutum ve davranışlar aynı zamanda örgütsel sinizmin oluşmasına da sebep olmaktadır (Andersson vd., 1997: 450; Özgener vd., 2008: 56).

Üst yönetimi ve örgütlerini güvenilmez olarak gören çalışanlar, örgüt iklimine uymak yerine örgüte karşı direnç oluşturacaklar, örgütün aleyhine davranışlar

sergileyecekler dolayısıyla örgütlerine zarar vereceklerdir. Bu sebeple, örgütsel sinizm aşırı boyutlara ulaşmadan sebeplerinin, yönlerinin ve etkilerinin kapsamlı bir şekilde belirlenerek, çözüm yolları geliştirilmesinin örgütsel yapının etkin şekilde varlığına devam edebilmesi için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

1.4 Örgütsel Sinizmin Alt Formları (Yaklaşımlar)

Örgütsel sinizm çalışmalarının özgün tek bir odak noktası olmadığı için yapı kavramsallaştırılırken farklı disiplinlerde farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Araştırmacılar kendi çalışmalarının değişkenlerinden faydalanarak yapıyı çeşitlendirmiş ve farklı yaklaşımların oluşmasını sağlamışlardır.

Genel sinizm üzerine yapılan çalışmaların birçoğu kişilik özelliği yaklaşımlarından yola çıkmıştır. Sinizm literatürünün önemli bir kısmında ise sinizmi meydana getiren nedenlere odaklanılmıştır. Bazı çalışmalarda ise, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiş ve sinizmin örgütsel nedenlerden dolayı mı yoksa kişilik özelliklerden dolayı mı meydana geldiği araştırılmıştır (Eaton, 2000: 7). Örgüt biliminde sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda esas itibarıyla mesleki sinizm ve çalışan sinizmi kavramları geliştirilmiş daha sonraki çalışmalarda örgütsel sinizm örgütsel değişim düzleminde incelenmiştir (Arslan, 2012: 16).

Yapılan çalışmalar ve geliştirilen düşünce sistemleri farklı olsa da, sinizmin çıkış kaynağının birbirlerinden çok da farklı olmadığı düşünülmektedir. Zira yapılan son çalışmalarda örgütsel sinizmin en çok beş formda meydana geldiği ifade edilmektedir.

Örgütsel sinizm biçimlerinin niçin farklılaştığının anlaşılabilmesi için bunların öncülleri ve ardıllarını oluşturan tutum ve davranışlar incelenmelidir. Her tutum ve davranışın eylem, hedef, içerik ve zamandan oluşan dört bileşeni vardır. Bu bileşenlerden en az bir tanesi, sinik bireyler oluşurken farklı bir biçimde kendini göstermekte ve böylelikle sinizmin alt formları olan farklı sinizm yaklaşımları meydana gelmektedir (Delken,2005: 14). Dean ve arkadaşları bu farklı yaklaşımları kişilik sinizmi, toplumsal/kuramsal sinizm, çalışan sinizmi, meslek sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş başlık altında toplayarak sınıflandırmışlardır (Dean vd.

1998:342) ve Abraham (2000) tarafından yapılan çalışmada bu beş yaklaşımın kavramsal yapısı güçlendirilmiştir.

Dean ve arkadaşları, oluşturdukları sınıflamanın teorik öncüllerinin karşılaştırılabilmesi için zahmetli alıntılar yapmak yerine bir tablo oluşturmuşlar ve bu tabloda bu beş sinizm türüne öncülleri ve ardılları ile karşılaştırmalı olarak yer vermişlerdir. Bu çalışmada da sinizmin bu alt formlarının karşılaştırmalı olarak daha iyi anlaşılabilmesi için Delken (2004: 14-15) ve Dean vd.'nin (1998: 345) çalışmalarından faydalanılarak aşağıda yer alan tablo düzenlenmiştir.

Tablo 2. Sinizmin Alt Formları

| Kişilik Sinizmi | Çalışan Sinizmi | Meslek i Sinizm | Toplumsal/Kurumsal Sinizm | Örgütsel Değişim Sinizmi |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| Kavramın Temsilcileri | Cook ve Medley, 1954, Sinik Düşmanlık | Andersson, 1996; Andersson ve Bateman 1997 | Neiderhoffer, 1967; O'Connell vd., 1986, İş Sinizmi | Reichers vd., 1997; Vance vd., 1996; Wanous vd., 1994 |
| Kavramın Odak Noktası | Bireyin çevresinde yer alan diğer tüm insanlar | Örgüt, üst yönetim ve iş ortamı | Mesleklerin spesifik yapıları (Polis sinizmi gibi) | Kurumlar, toplum ya da diğer otoritelerce karşılanmış beklentiler |
| Kavrama Getirilen Tanım/lar | İnsanların güvenilmez, sahtekâr, bencil ve ahlaksız olduklarına inanma. | Örgüte ve yöneticiye karşı geliştirilen olumsuz tutumlar. | İcra edilen işe karşı güvensizlik, mesleki öz saygının kaybedilmesi. | Gelecekteki örgütsel değişimlerin yetersizlik ve tembellik sebebi ile başarısız olacağına dair inanç. |
| Ortaya Çıkış Formu | Karamsarlık ve Öfke | Hayal kırıklığı, karamsarlık, öfke | Küçümseme, saygısızlık, umursamazlık | Hayal kırıklığı ve kötümserlik |
| Meydana Geliş Sıklığı | Bireylerin kişiliğinde yer alır ve süreklilik arz eder. | Örgüt yapısı ve üst yönetime bağlı olarak farklı zamanlarda meydana gelebilir. | Dönemsel olarak meydana gelebilir. | Değişim çabalarının niteliğine ve başarısına bağlı olarak ortaya çıkışı değişkendir. |

1.4.1 Kişilik Sinizmi (Genel Sinizm)

Alan yazını incelendiğinde kişilik sinizmine en genel tanımlamanın Abraham tarafından getirildiği görülmektedir. Abraham'a (2000) göre genel sinizm, doğuştan gelen, çoğunlukla insan davranışlarının negatif algılarını yansıtan, değişmez bir kişilik özelliği olan ve sinik davranışların sebeplerinin bireyin kişiliğinden kaynaklı olduğunun ifade edildiği sinizmin tek türüdür. Kişiler arası bağın zayıflığı ve aşağılama duygusu ile karakterize edilmektedir. Diğerlerine karşı negatif algılamalar ve sürekli muhalefet olma eğilimi içeren davranışlar sergileyen siniklerin bu davranışları bir kişilik özelliğidir (Arslan, 2012: 15). Kişiliğin, bireylerin yaşadıkları hayat ve devam ettirdikleri ömür içerisinde sergiledikleri bütün davranışların ve sahip oldukları özelliklerin toplamı olduğu düşünüldüğünde (Eroğlu, 2011: 207-208), genel sinizm davranışlarının bireyin bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin negatif tutumları ile dışa vurumu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu sinizm türünde, dünyanın sosyal etkileşimde bulunmanın gereksiz olduğu, bencil, dürüst olmayan, memnuniyetsiz, kayıtsız ve ilgisiz insanlarla dolu olduğu görüşü hâkimdir ve diğer insanlara karşı kemikleşmiş bir güvensizlik söz konusudur. Kişilik sinizmini ölçmek için "Kimse size ne olduğu ile ilgilenmez", "Birçok insan kendi çıkarları için hileye başvurabilir", "İnsanların iyi davranışlarının arkasında gizli bir art niyet yatmaktadır" gibi ölçüm ifadeleri kullanılmaktadır (Abraham, 2000:270-271; Stanley ve Meyer, 2005: 432).

Literatürde kişilik sinizmi ile ilgili ilk modern çalışmanın Cook ve Medley tarafından yapılan Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI) ve bir alt ölçeği olan düşmanlık ölçeği olduğu görülmektedir. MMPI bireyin diğerleri ile iyi geçinme yeteneğini ölçmekte, bununla birlikte düşmanlık ölçeği ise diğerlerini karşı memnuniyetsizlik hissi ve güvensizlik duygusu tarafından karakterize edilen kişilik özelliklerinin belirlenmesini sağlamaktadır (Cook ve Medley,1954: 414-418). Düşmanlık davranışlarının etki alanı sinizm, öfke, güvensizlik ve saldırganlık içermektedir. Sinizm düşmanlık davranışlarının bir alt ögesi olarak ele alınmış, sinizm

ile düşmanlık arasındaki ilişki kurulmuş ve literatüre sinik düşmanlık (cynical hostility) kavramı kazandırılmıştır. Ancak sinizm öğeleri, düşmanlık kavramının bir alt kümesi olmaktan ziyade çok daha genel bir dünya görüşünü aksettirmektedir. Zira sinizm öğeleri, başkalarını değersiz, hilekâr, ahlaksız, asosyal, çirkin ve bencil olarak gören insanlığın, genel olumsuz görünümünü yansıtmaktadır. Genel itibariyle güvensizliği içeren bu ifadeler, başkalarının henüz açığa vurulmamış davranışlarının kişinin benliğinde yorumlanması ile ortaya çıkmakta ve saldırganlık gibi tepkisel bir davranış içermemektedir (Barefoot vd., 1989: 46-48; Dean vd., 1998: 343).

Abraham (2000)'e göre çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin her zaman uyum içerisinde olmayacağı algısı vardır ve bu değerler arası çelişki bireyi bu değerlerden her hangi birisine uymasını zorunlu kılacaktır. (Arslan,2012: 14; Naus, 2007: 40). Kendi kişisel öznelerinde vaz geçen ve örgütsel çıkarlar için örgüt değerleri doğrultusunda davranan bireyin bu içsel çelişkisinden ötürü huzursuz olacağı, örgüte karşı bir direnç mekanizması ve negatif inanç geliştireceği dolayısı ile sinik birey haline geleceği söylenebilir.

Kişinin genel sinizm düzeyinin yüksek olması tek başına örgütsel sinizm düzeyinin de yüksek olacağını kanıtı olmasa da yapılan araştırmalarda elde edilen ilişkiler, kişilik sinizmin örgütsel sinizmin de kaynağı olabileceğini göstermektedir. Hayata karşı olumsuz bakış açısına sahip olan bireylerin (kişilik sinizmi), eşitlik, adalet gibi konularda daha hassas olabileceğinden yola çıkılarak, onların örgüt içerisinde gerçekleşen iyi niyetli davranış ve oluşumlara karşı sergiledikleri güvensiz tavırlar, gerçekte böyle bir durum olmamasına rağmen kendilerini adaletsizliğe kurban edilmiş gibi hissetmelerine sebep olmaktadır (Abraham, 2000: 284).

Tokgöz ve Yılmaz'ın, çalışanların genel ve örgütsel sinizm seviyelerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada genel sinizmin örgütsel sinizmi kısmen de olsa açıkladığı ve genel sinizm seviyesi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin de arttığı görülmüştür (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 301).

1.4.2 Toplumsal / Kurumsal Sinizm

Toplumsal sinizmin toplumun fertleri ile yaşadıkları toplumsal düzlem arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Abraham, 2000: 271). Bu tip siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelen olayların sorumlularını sosyal ve ekonomik kurumlar olarak görmeleridir.

Kişilerin kurumlarına karşı güvensizlikleri ile birlikte örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıkları zaman sinizm meydana gelmektedir. Özellikle mensup oldukları kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç ise daha çok etik, ahlak, dürüstlük ve adalet ile ilgili beklentilerin ihlal edildiği algısından kaynaklanmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 629). Bu düşüncenin kavramsallaştırılabilmesi için Johnson ve O'Leary-Kelly örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin düzenleyici etkilerini araştırmak amacıyla çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında her iki duruma ilişkin ihlal edilen sosyal sözleşmelerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarının sonucunda ise çalışanların işe karşı tutumları gelişirken sinizmin psikolojik sözleşme ihlalinin etkisine kısmen de olsa aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Toplumsal sinizmin sonucu olarak, bireyler örgütlerine yabancılaşmakta ve umursuzluğa kapılmaktadırlar. Bireylerin geleceğe dair umutsuzlukları ise onların kısa vadeli çıkarlarını ön planda tutmalarına sebep olmakta ve işleriyle ilgili sorumluluklarına, karşılaştıkları fırsatlara “benim buradan çıkarım ne olacak” şeklinde yaklaşmalarına sebep olmaktadır. Böyle bir tutum ise kişileri örgütlerinde sınırlı bir mutsuzluğa itecektir (Stanley vd., 2005: 433).

1.4.3 Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüt iklimi içerisinde büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime veya herhangi bir kişi ya da nesneye yönelik küçümseme ve güvensizlik hisleri beraberinde hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen hem genel hem de özel bir tutumu ifade etmektedir. (Andersson, 1996: 1414; (Dean vd., 1998: 344). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) çalışan sinizmini en genel

ifadeyle kişinin örgütüne karşı geliştirdiği üç boyuttan oluşan olumsuz tutumlar olarak tanımlanmıştır. Bu üç boyuta göre örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı hâkimdir; örgüt düşünüldüğünde kızgınlık gibi olumsuz duygular meydana gelir ve örgüte karşı dış çevreye yakınıcı, aşağılayıcı ve kötüleyici davranışlarda bulunulur.

Andersson ve Bateman (1997)' a göre sinizm şirketin geneline, kurumsal yöneticilere veya diğer iş yeri nesnelere yönelik gerçekleşebilmektedir. Sinizmin bu üç olası hedefi bağlamında örgütlerde çalışan sinikler kayda değer şekilde bu hedeflere karşı aşağılama, hor görme, nefret gibi olumsuz duyguları beslemekte, hayal kırıklığı yaşamakta ve umutsuzluk hissine kapılmaktadırlar (Dean vd., 1998: 345).

Çalışan sinizmi uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, başarısız yönetim ve liderlik çabaları, sürekli değişim hedefleri ve meydana gelen küçülme sonucu işçi – işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma olarak öne sürülmekte (Cartwright ve Holmes, 2006: 201) ve stres, tükenmişlik ve özellikle psikolojik sözleşme ihlalleri gibi örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışan sinizminin en temel öncüllerinden biri olarak psikolojik sözleşme ihlalleri görülmektedir. Psikolojik sözleşme çalışan ve örgütü arasındaki yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülüklerle ilişkin bireyin beklentileri olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ise iş verenin yükümlülüklerini yerine getirmemesi olarak ifade edilmektedir. Bunun sonucunda işgörenin bazı davranışlarında değişiklik meydana gelmektedir. Örgüt kaynaklı psikolojik sözleşme ihlalleri sinizme sebep olduğu açık olsa da bu durumun kişisel farklılıklar sebebiyle farklı sonuçlar ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir. Zira kişilik farklılıklarından dolayı çalışanlar toplumsal değişimlere karşı ayırt edici tepkiler göstermektedirler. Şirketlerin birleşmesi, klasik işe alımlar, dış kaynakların kullanımı ve bazı istihdam yöntemleri gerçekleştirilirken kişilerin kendilerinden ve örgütlerinden açık olarak neler beklendiğinin bilinmemesi onları belirsizliğe itecektir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627-629).

Sinizm psikolojik sözleşme ihlalleri bağlamında incelendiğinde, örgütlerde çalışanların sinizmi deneyimlemelerine sebep olan psikolojik sözleşme ihlalleri genel itibariyle üç başlık altında toplanmıştır (Andersson vd., 1997: 463-465):

- Örgüt politikaları ile yerine getirilen uygulamaların tam olarak örtüşmemesi, etik dışı davranışlar ve adaletsiz ücret politikaları gibi iş ortamına ilişkin özellikler
- İletişim ortamının zayıf olması, yönetimin değişim uygulamalarını gerçekleştirmede yetersiz kalması ve çalışanların yönetime katılımlarının eksik kalması gibi örgütsel özellikler
- Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün artışı gibi işin kendisinden kaynaklı özelliklerdir.

Çalışan ile örgütü arasındaki sözleşmeler açık bir şekilde eşitlik, adalet ve tarafsızlığı vaad etse de üst düzey yöneticilere uygulanan yüksek ücret politikaları, adil olmayan iş süreçleri, ödül ve ceza sisteminin adaleti gözetecek şekilde uygulanamaması gibi nedenler bu vaadlerin yerine getirilememesine yani informal sözleşmelerin ihlaline sebep olmaktadır (Bies ve Tripp, 2004: 67). Bu sebeplerden bir yada bir kaçının varlığı işveren ve işgören arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sosyal sözleşmelerin ihlallerine neden olacak, nitekim çalışan yaşayacağı sinizm deneyimi ile birlikte yönetime karşı öfke duyarak örgütüyle özdeşleşemeyecek ve işten uzaklaşacaktır.

Günümüz örgütlerinin sorunlarından biri haline gelen yönetsel söylemler ve gerçeklik arasındaki boşluklar göz önüne alındığında, bu tip örgütlerde çalışan sinizminin de artarak devam edeceği şaşırıcı olmamaktadır. Bu boşlukların açık bir şekilde var olduğu örgütlerde bu boşluğun oluşmasına neden olan üç hareket noktası dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki personellerin daha uyumlu olması beklenen, katı kurallar içeren ve çalışanların yakından izlenerek sürekli kontrol altında tutulması gerektiği düşüncesi hâkim olan *yetkilendirme* kavramıdır. Özellikle çağrı merkezleri gibi örgütlere var olan bu gibi yapılarda gerçekte ise uyum beklentisi arttıkça çalışanların özerklik isteklerinin de giderek artacağı düşünülmektedir. İkinci olarak herkes için adil, tek ve avantaj sağlayıcı bir muamelenin olması gerektiğine vurgu yapan *örgütsel eşitlik/adalet* kavramı dikkat çekmektedir. Ancak çalışanlar eşitlikten ziyade

herkese hak ettiği kadar davranılması beklentisi içerisinde olmaktadır. Son olarak ise *örgütsel değişim* kavramının örgütlerde uyumsuzluğa ve bunun sonucunda çalışanlarda huzursuzluğa ve tepkisel davranışlara sebep olduğu düşünülmektedir. Zira işletmelerde akılcı ve köklü değişimleri sağlayacak olan yönetsel çabalar içerisinde, öğrenmeye açık olan ve iş ile ilgili yeteneklerini geliştirmek isteyen çalışanlar desteklenmekte ve teşvik edilmektedir ancak çalışanlara göre ise bu çaba bir oyundan öteye gidemeyecek ve sonuçsuz kalacaktır (Herriot, 2001; Tolbert ve Zucker, 1996; akt. Cartwright ve Holmes,2006: 201).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışan sinizminin güvensizlik zeminine oturduğu ve bu tip çalışanların örgütlerinde var olan olumsuz çalışma şartları ile eşitsizliğin ve adaletsizliğin varlığına dair inançları dolayısıyla geliştirdikleri olumsuz tutumları onları diğer çalışanlardan ayırdığı görülmektedir. Örgütlerin entelektüel sermayesini oluşturan çalışanların bu tutumlarının ise örgütsel performans ve verimliliği azalttığı ve bireylerin çalışma ve sosyal ortamlarında da olumsuz etkiler meydana getirebileceği düşünülmektedir.

Örgüt içerisinde hastalıklı bir yapının oluşmasına sebebiyet verecek çalışan sinizminin yönetilebilmesi için, Kanter ve Mirvis (1989) sosyal haklar, çalışma saatleri ve koşulları gibi konularda adaletin ve eşitliğin gözetilmesi gerektiği ve örgütte açık iletişim kanallarının oluşturularak fikir alışverişi yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

1.4.4 İş/Meslek Sinizmi

Otoriteler ve örgütler güven ortamının oluşmasında oldukça büyük role sahiptirler. Örgütsel ortamda oluşturulan adalet ve destek algısı, başarılı bir şekilde yürütülen ödül ve kontrol sistemleri çalışanların bakış açılarını ve tutumlarını olumlu yönde etkilemekte ve örgütlerine karşı duydukları güveni arttırmaktadır (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015: 23). Aksi durum söz konusu olduğunda ise çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tavır takınacağı ve güvensiz tutumlar sergileyebileceği söylenebilir. Abraham'a (2000) göre çalışanların otoriteye ve örgütlere karşı sahip oldukları bu olumsuz ve güvensiz tutumların sonucu olarak mesleki sinizm meydana gelmektedir.

Örgütsel sinizmin bu formunun kökenleri sinizm kavramının ilk çalışılmaya başladığı zamanlara dayanmakta olup, meslek sinizmi polis sinizmi kavramı olarak yapılan bu ilk çalışmalar içerisinde yer almaktadır (Delken, 2004: 16). Sinizm kavramını mesleki boyutta ele alınması ve polis sinizmi kavramının literatüre kazandırılmasında Niederhoffer'ın 1967 yılında şehirde yaşayan polis memurlarının görevleri ve sonuçları üzerine yaptığı çalışmada, geleneksel yapıdan profesyonel çalışma şartlarına uyumları sırasında polislerin kendi norm ve değerleri ile karşılaştıkları yeni sistemdeki değerlerin çatışması sebebiyle hayal kırıklığı ve sonucunda sinizmin meydana geldiği ifade edilmektedir (James, 2005: 19). Sinizm, kişilik ve örgüt karakteri ilişkisinin incelendiği çalışmada umutsuzluk, hiyerarşik organizasyon yapısı, stres ve örgüt büyüklüğünün sinizm ile yüksek derecede ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışan sinizmi kavramının gelişimine tıp, sosyal hizmetler ve eğitim alanlarında yapılan araştırmaların katkı sağladığı görülmektedir. Becker ve Geer'ın 1961 yılında yaptıkları çalışmada sinizmin doğuştan gelen özelliklerden ziyade sonradan ortaya çıkan özel durumlara karşı geliştirildiği ifade edilmekte olup, öğrencilerin tıp alanına ilişkin konularda idealist kalabilmelerine karşın mesleki deneyimleri sonucunda büyük bir çoğunluğunun sinik olduğu görülmüştür (Mertzger, 2004: 31; James, 2005: 18). Meyerson'un (1990) yılında sağlık sektörü çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında bu alandaki mesleki sinizmin hastane ortamında sık sık karşılaşılan rol çatışması ve rol belirsizliklerinde meydana geldiğini ve bunun sonucu olarak da çalışanlarda karşılanmayan beklentiler ve hayal kırıklığı duygularının meydana geldiği ifade edilmiştir. Eğitim alanında ise sinizm kavramının yerine araştırmalarda daha çok tükenmişlik kavramının incelendiği görülmekte, ancak bu araştırmaların konusu olan duygusal tükenmişlik, stres ve kayıtsızlık gibi konuların temelde sinizm ile ilişkili olduğu göze çarpmaktadır (James,2005: 21-22).

Farklı mesleki alanlarda yapılmış olan bu çalışmalar özellikle mesleki sinizmin nedenleri ve sonuçlarının ayrıntılı şekilde incelenmiş ve stres, tükenmişlik, kişi rol çatışmaları ile sinizm kavramının ilişkilendirilerek alan yazınına da katkı sağlanmıştır.

Meslek sinizmin sağlık, eğitim alanlarında ve polislik, çağrı merkezleri personeli gibi mesleklerde daha fazla görölmesi, hizmet sektöründe olan bu alanların daha fazla stres yükü içerisinde olmasından kaynaklı olduğu düşünölmektedir (Delken,2004: 16; Pelit E. ve Pelit N, 2014: 80).

Günümüz endüstri işletmelerinde karşılaşılan meslek sinizmi esas itibariyle müşterilere yönelik gerçekleşmekte ve genele yayılan bir tutum haline dönüşebilmektedir. Çalışanların müşterilere hizmet ederken gün yüzüne çıkan eksikliklerinin suçunu bu çalışanlar yönetime, politikalara ve uygulamalara veya kaynak yetersizliğine atmakta bu davranışlar ise sinizmin örgüt geneline yayılmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların bu davranışları bir süre sonra kendilerini müşterilerden veya hizmet sağladıkları bireylerden uzaklaşmaları sonucunu beraberinde getirecek ve bu çalışanların duyarsızlaşmasına sebebiyet verecektir (Abraham,2000: 273; Naus, 2007: 13). Çalışanların işe karşı herhangi bir yetersizliği olmasa dahi müşterilerin kendi sorunları için onları suçlamaları, kendilerini bu negatif, acı veren ve ezici duygulara karşı koruma ihtiyacını beraberinde getirecek ve bir savunma mekanizması geliştirilecektir (Abraham, 2000: 273).

Çalışan sinizminin bir diğer çıkış kaynağı ise kişi-rol çatışmalarıdır (Naus , 2007: 86). Kişi- rol çatışması, rolü yüklenen kişinin ihtiyaç, değer, inanç ve yeteneklerinin rol yükleyicisinin talepleri uyumsuz olması halinde meydana gelmektedir. Bu çatışmaların kaynağı birey, örgüt veya iletişimsizlik olabilmektedir. Örneğin, bir örgütte yaşı diğer çalışanlara göre biraz daha ileri olan dış ticaret birimi çalışanın tecrübesi ise onlara göre daha azdır. Ancak birey yaşı ve hayat tecrübesinden dolayı daha etkin bir rol üstlenmesi gerekirken, pozisyonda daha az tecrübesi olması sebebiyle kararlarda yetkinliği olmamakta ve işletme içerisinde etkin bir rol üstlenememektedir (Başak,2010: 15; Akt. Atak, 2016: 66). Böyle bir durum, kişinin tepki olarak gerçekten deneyimlemediği bir duruma tepki olarak rol yapma davranışları sergilemesine sebep olacak, rol yaptığı kişiliği (iş hayatının gerekliliklerine göre şekillendirdiği duyguları) ile bastırılmış olan gerçek kişiliği arasındaki mesafeyi muhafaza etmek isteyen birey yaşadığı iki yüzlölük ile birlikte sinizmin oluşma formlarında biri olan tikslenme duygusunu yaşayacaktır (Abraham, 2000: 273).

Rol çatışması yaşanan örgütlerde, iş tatmininin düşük seviyelerinde, organizasyona karşı güvensizlik, kendine olan güvenin azalması, boş duygular, alınan kararlardaki farklı algılardan dolayı iyiliğin yada samimiyetin reddedilmesi (Atak, 2016:66-67) gibi sinizme kaynaklık eden olumsuz inanç ve davranışlar geliştirilmektedir.

Özellikle hizmet sektörü çalışanları bazen kendi inanç ve tutumları ile örtüşmeyen davranışlar sergilemek zorunda kalabilmektedirler. Böyle bir durumun sonucunda ise kendisini riyakar olarak hisseden çalışan kurumunu suçlayacak ve sinizm meydana gelecektir.

1.4.5 Örgütsel Değişim Sinizmi

Mevcut piyasa koşulları, ekonomide meydana gelen değişiklikler, yeni rekabet ortamları, hükümet politikaları gibi dışsal güçler ve yöneticilerin örgütsel stratejilerini yeniden tanımlamaları, yeni iş tasarımları, örgüt içi pozisyonel hareketlilikler, çalışanların örgüte yönelik tutumları gibi içsel güçler örgütsel değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu durumlarda ise örgütün yapısında ya da teknolojisinde herhangi bir değişikliğe gidilerek örgütsel değişim meydana gelmektedir.

Örgütsel değişimin başarısı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için uygun örgüt iklimi oluşturulmalı, yöneticiler motive edilmeli ve değişim cazip hale getirilmelidir ki örgüt ile birlikte çalışanlar da değişime ayak uydurabilsin. Ancak değişim kolay değildir ve örgüt için korkutucu sonuçlar doğurabilir. Örgüt içerisinde ki insanlar değişim yarar sağlayacak olsa dahi değişime dirence neden olan ataleti güçlendirebilir. İnsanların değişime belirsizlik, alışkanlık, kişisel kayıplara duyulan endişe ve değişimin gerekliliğinin önceliğine dair olumsuz inanç gibi sebeplerden dolayı direnç gösterebilirler (Robbins vd.,2013: 200-206). Bunun yanında yenilik ve girişimlerin gerekliliği olan bilgi, tecrübe ve esnekliğin bazı eski kuşak yöneticiler tarafından tam olarak algılanamaması ve bir an önce uygulamaya konulamaması sebebiyle

anlaşmazlıklar meydana gelebilmektedir (Eren, 2012: 270). Meydana gelen bu olumsuz iklim, inanç ve tutumların değişim sinizmine zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel değişim sinizmi başarısız değişim çabalarını yönetenlere karşı geliştirilmiş bir tepki ve değişim çabalarının faydasızlığına yönelik inançlar olarak ifade edilmektedir (Abraham,2000: 272; Dean, 1998: 344). Öyle ki gelecekte ki çabaların sonuçları hakkında kötümser bir bakış açısı ve değişimi gerçekleştiren kişilerin tembel ve beceriksiz olduğuna dair bir inanç var olmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Geçmişte yapılmış olan ve tam manasıyla amacına ulaşamamış veya başarılı olamamış değişim girişimlerinin de etkisiyle lidere yönelik ciddi bir güven kaybının yaşanmasına karşılık örgütlerde değişime yönelik sinizm meydana gelmektedir. Böyle bir durum değişimi meydana getiren kişilerin iyi niyetlerine ve hatta çalışanların çıkarlarını ve itibarlarını düşünen, mantıklı karar veren kişilerin var olmasına rağmen gerçekleşebilmektedir (Reichers vd., 1997: 48). Ancak ne kadar başarılı yönetilen değişim girişimleri gerçekleştirilse de çalışanların kendilerinde kaynaklı olumsuz algıları sebebiyle değişim girişimlerini desteklemedikleri taktirde gerçekleştiren kişinin inançlarının zedelenmesine ve kötümser bir havanın oluşmasına kaynaklık edecektir.

Örgütsel değişim sinizmi örgütlerde başarıya ulaşılması amacıyla yaptıkları/amaçladıkları değişim sonucunda verilen emek ve gösterilen çabaya ilişkin karamsar bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir. Başarılı değişimlere karşı kötümser bakış açısı ve başarıya ulaştırması beklenen değişim girişimlerinde bulunulurken gerekli güdülemenin yapılamayışı veya bu yetiye sahip olunamaması inancı değişime yönelik sinizm tanımının iki boyutunu oluşturmaktadır (Wanous vd., 2000:136). Kötümserlik boyutu çalışanların genel tutumlarınının değişmesinde katilizör görevi gördüğü için ilgili çalışmalarda ön plana çıkmaktadır. “Daha iyi girişimlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişilerin bu sorumluluklarını yeteri kadar önemsememektedir” düşüncesinin yansıması olan pozisyonel boyutta yöneticilerin eşitlik uygulamaları dikkat çekmektedir. Örgütsel değişim anlayışının pratikte kabul görmemesi ve kişinin olumsuz tepki ve inançlar geliştirilmesi ile birlikte sinizmin boyutlarının meydana gelmesi çabaların başarısızlık ile sonuçlanmasına sebep olacaktır (Albrecht, 2002: 325).

Albrecht'in (2002) değişim sinizminini incelemeye yönelik iki kamu kurumunda yürüttüğü çalışmasında, kurumların üst kademe yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve güven algılarının sinizmi etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütlerinin değişim yönetimi çabalarına inanmayan ve değişimin bir belirsizlik olarak algılayan çalışanların değişime direnç göstereceği, bu tip bir örgütsel ortamın ise olumsuz tutumlar ile birlikte bireyi sinizme iteceği söylenebilir.

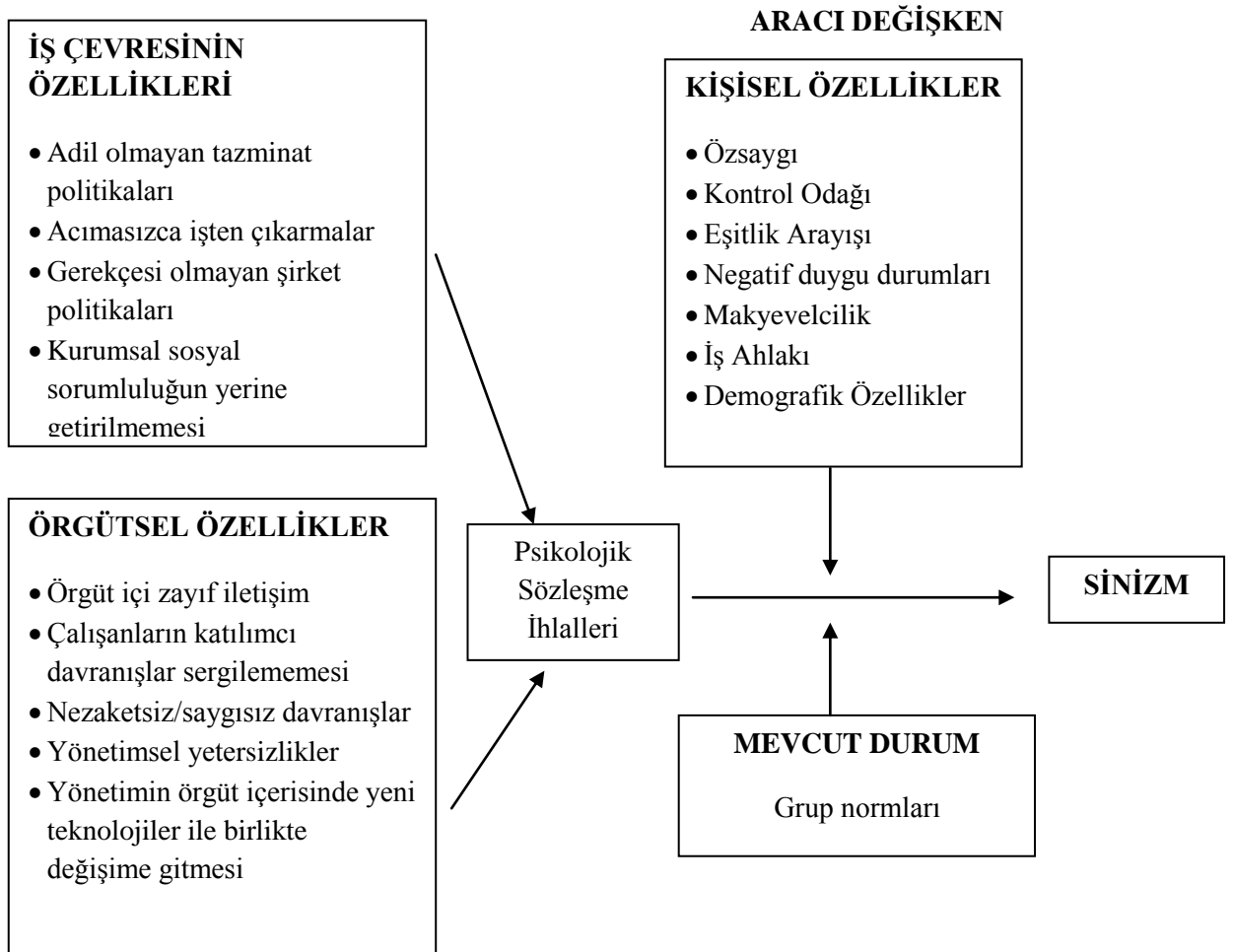
Günümüz modern işletmelerinde iş görenlerin iş ortamında karşı karşıya geldikleri olumsuz olaylar ve durumlara karşı kendilerini savunmak için geliştirdikleri sinizm, birey ile çevresi arasındaki ilişkilere zarar vermesi sebebiyle hem örgüt hem de birey için risk taşımakta ve bu durum çelişki yaşanmasına yol açmaktadır. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302). Dolayısıyla bu durumun çözümlenebilmesi için hem bireye hem de örgüte bazı görevler düşmektedir. Örgütsel değişim sinizminin etkilerinin azaltılabilmesi ve yönetilebilmesi için hem iş görenin hem de işverinin sorumluluklarına çalışmanın örgütsel sinizm ile baş etme yolları bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

1.5 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizm kavramına çok sayıda tanımlama getirilmiştir. Sinizmin kavramlaştırılmasına dair yapılan ilk çalışmaların çoğu sinizmi bir kişilik özelliği olarak tanımlarken, günümüze yaklaştıkça yapılan araştırmalar örgütsel nedenler üzerine yoğunlaşmış ve endüstrileşme düzeyinin beraberinde getirdiği iş gücünde azaltma ve kesintiler, şirket performansları gibi örgüt kaynaklı nedenlerin sinizmin belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Nitekim durumsal bileşenlerin yanı sıra kalıcı kişilik bileşenlerinin örgütsel sinim kuramsallaştırılırken bir arada ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizmi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen ve meydana gelmesine sebep olan birçok farklı unsurdan söz etmek mümkündür. Alan yazını incelendiğinde örgütsel sinizme öncüllük eden faktörlerin genel itibariyle bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta sınıflandırıldığı ve sinizme sebep olan bileşenlerin bu başlıkların altında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel sinizm öncüllerine ilişkin araştırmacılar farklı modeller geliştirmişlerdir (Andersson, 1996; Eaton,2000; Chiaburu vd., 2013). Andersson'un (1996) analizi örgütsel sinizm alanının en kapsamlı kavramsallaştırmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada çalışan sinizminin kavramsal çerçevesi oluşturulurken çok sayıda çevresel ve bireysel değişkenlerin dâhil edildiği ve düşük düzeyde tutumları ve davranışları açıklamak içinde psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizmle ilişkisinin incelendiği bir model kurulmuştur (Şekil 4) (Andersson,1996: 1404; James, 2005: 29).

Şekil 4. Andersson'un Sinizm Modeli



1.5.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizm ile ilgili alan yazını incelendiğinde örgütsel sinizm ile çalışanların kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Sınırlı sayıda gerçekleştirilen bu çalışmaların bazılarında bireylerin kişilik özelliklerinin temel teşkil ettiği genel (kişilik) sinizminin örgütsel sinizme de kaynaklık ettiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşik yapı gibi değişkenlerinin yüksek derecede olmasa da kişinin sinim düzeylerini etkileyen kişisel özellikler olduğu belirtilmektedir.

Akademik örgütlerde bir arada bulunan farklı kuşakların kişisel/kişilik özelliklerinden kaynaklı değerlerini ve olumsuz duygularını belirlemeye ve sinizm düzeyleri ile ilişkilendirilmesine yönelik yapılan araştırmada, kuşaklara göre farklı sinik duygu, düşünce ve davranışların meydana geldiği yani kişisel farklılıklardan dolayı farklı tutumsal ve algısal farklılıkların oluştuğu ifade edilmiştir. Y kuşağı çalışanları sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında X kuşağı akademisyenlerine göre daha fazla sinik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sinizm düzeylerindeki farklılığın kuşakların sahip olduğu tecrübe, kültürel çeşitlilik, algı, değer, dünya görüşü gibi farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. X kuşağında yer alan akademisyenler için yönetici becerileri, takım çalışması, saygı, profesyonellik gibi çalışma değerleri daha ön plandayken; Y kuşağında yer alan akademisyenler için ise çalışan mutluluğu, fiziksel çalışma koşullarının ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması, itibar görme, akademik gelişme imkânı, esneklik, özgürlük, sosyal imkânlar gibi çalışma değerlerinin daha önemli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “güvensizlik, hayal kırıklığı, engellenme, güçsüzlük” gibi sinizme kaynaklık eden olumsuz duygular en fazla Y kuşağı akademisyenler tarafından ifade edilmiştir (Torun ve Çetin, 2015: 140-144).

1.5.1.1 Kişilik Eğilimleri

Örgütsel sinizm alan yazınında her ne kadar sinizm öğrenilmiş bir durum olarak değerlendirilse de (Eaton, 2000: 8), sinizm alanında gerçekleştirilen ilk çalışmalarda sinizmin öncülleri olarak bireylerin kişilik farklılıklarına odaklanılmıştır. Sinizmi

doğuştan gelen kişilik özellikleri olarak ele alan bu çalışmalar , sinizmi insan doğasının özelliği olarak ele alarak genel bir bakış açısı ile çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir.

Kişilik insanların hayata bakış açısını belirlemektedir dolayısıyla bireyin kişisel özellikleri ve inançları tutumlarına ve davranışlarında da aynı boyutta yansımaktadır. Deneyim yolu ile meydana gelen örgütsel sinizme karşın, insanların genel olumsuzluk düzeyleri onların sinizme daha yatkın olmasına sebep olmaktadır. Wanous ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek olan bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki yöneticileri bu kişilerin örgütsel politikalara yada yapılan değişimlere değil bu bireylerin herşeye ve herkese karşı olumsuz olduklarını ifade etmişler bir nevi karakteristik olduğunu ima etmişlerdir (Wanous vd., 2000: 136).

James W. Dean'ın 1995 yılında Ecole de Pariste yapılan sabah kahvaltıları buluşmalarında gerçekleştirdiği ve akar sözün gelimine uyduğu konuşmasında sinizme ilişkin daha somuta indirgenmiş bilgiler aktarılmıştır. Bu konuşmada Dean örgütsel sinizmin öncüllerini sinik örgütler, sinik alt birimler ve sinik bireyler olarak ele almış, bireyin gerekli yönetsel davranış beklentileri ile örgütün beklenileri ve sergilediği davranışlar arasındaki boşluğu sinizme sebep olan bireysel öncüller olarak temel almıştır. Dean'ın vurguladığı bir başka konu ise “Neden bazı bireylerin diğerlerine göre daha fazla sinizm tutumuna sahip olduğu” hususudur ve bu duruma verilen örnekler ile açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Dean, 1995: 4; Kabataş, 2010:14)

İlk olarak bireyin doğrudan başından geçen olaylar ile edindiği deneyimlerin sinizme kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Örgütsel beklentilerinin geçmişte bir şekilde karşılanmadığını düşünen veya bu beklentilerinin gerçekten karşılanmadığı tecrübesini edinen birey, gelecekteki beklentilerinin de yönetim tarafından karşılanmayacağı hisleri içerisinde olacaktır. Aynı zamanda örgütünün işten çıkarma politikalarına karşı adaletsiz davrandığını düşünen birey sinizme maruz kalacak ve sürekli yönetimi kötüleyecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus ise bireyin sinik davranışlarının kaynağının gerçekten örgüt tarafından beklentilerinin yerine getirilemeyişi veya örgüt ikliminin adaletten uzak olduğu mu yoksa bireysel sebeplerin mi kaynaklık ettiği hususudur. Örnek vermek gerekirse, örgüt ve yönetimi hakkında sinik duygular besleyen birey başka bir örgütte çalışmaya başlarsa aynı sinik tutumları orada sergilemeye devam mı

eder yoksa yeni örgütün tutumlarına göre mi hareket eder? Bu sorunun cevabı olarak birey gittiği tüm örgütlere karşı sorgulamaksızın sinizm geliştirdiği düşünülürse sinizmin o bireyin kişiliğinden kaynaklı olduğu söylenebilmektedir.

Sinizmin meydana gelmesinde aracılık eden bir başka etkenin ise bireysel farklılık olabileceği düşünülmektedir. Kişilik, bireyin yaşamını sürdürdüğü sosyal düzleme karşı genel bakış açısını ifade etmektedir. Dolayısıyla kişinin sosyal hayatındaki bu öznel bakış açısı örgütte karşı davranışlarında da düzenleyici etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu noktada örgütün bireye karşı tutumlarından ziyade bireyin hisleri ve inançları tutum ve davranışlarını şekillendirmiş olacaktır. Öyle ki hayata karşı zaten sinik olan bireyler yani sinik kişilik özelliğine sahip bireyler örgütlerine karşı da sinik olma eğiliminde olma ihtimalleri yüksek olacaktır. Bir diğer önemli husus ise bireyin doğrudan yaşadığı deneyimler ile kişiliğin birbirleri ile ilişkili olmasıdır. Sinik kişilik yapısına sahip olan birey ile kişilik yapısında sinizm öğelerini barındırmayan bireyin olayları algılayış biçimleri de farklı olacaktır. Örneğin; genel sinizme sahip olan bir birey örgüt içerisinde karşı karşıya kaldığı olumsuz bir durumu yönetimin dürüst olmayışı veya örgütün yetersizliğine mal ederken, sinik olmayan bireyler ise yaşadığı olumsuz olayları sadece kötü şans olarak değerlendirebilmektedirler.

Son olarak ise farklı kültürler içerisinde hayatını geçirmiş veya öncesinde farklı örgüt kültürüne sahip kademelerde çalışmış bireylerin sinizm düzeylerinin de farklı olacağı düşünülmektedir. Öyleki bireyin içerisinde yaşadığı kültür bireyin kişilik özelliklerini oluşturmakta yahut sonradan öğrenilmiş davranış kalıplarını meydana getirmektedir. Özellikle çok kültürlü örgüt yapısına sahip olan işletmeler için bu çeşitlilik önem arz etmektedir. Örneğin; değişik kültür mensubu bireylerin beklentileri de çeşitlilik arz edecektir ve örgütün tüm bireylerin isteklerine göre yapısını şekillendirmesi neredeyse mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla beklentileri karşılanmayan birey hem tatmin olamamasından dolayı hem de adaletsizlik yapıldığına dair bir inaç geliştirmesinden dolayı daha sinik davranışlar sergileyebilecektir. Bunun yanında farklı kültürlerden gelen bireylerin öznel kültürel normları ve düşünce sistemleri sebebi ile örgütün yönetim ifadelerinin net olarak anlaşılamayışı yada farklı algılanması bu kişilerin daha fazla sinik olmasına sebebiyet verebilmektedir.

Sinik inaçların gelişmesine sebep olan bireysel farklılıklar bir çok farklı disiplinlerde çalışılmıştır. İnsan doğasındaki sinik bakış açısına kaynaklık eden bireysel özellikler kuşkuculuk olarak da bilinen sinik düşmanlığı da karakterize etmektedir. Sinik düşmanlık ise bireyin diğer insanların niyetlerine ve davranışlarına karşı negatif bir inançtan ve kişinin kendi ön yargıları ile bu davranışlara değer biçmesinden ileri gelmektedir. Benzer şekilde bir kişilik özelliği olan ve soğuk, çıkarıcı, hilekar kişilik özelliklerine karşılık gelen Makyavelizm diğer insanlara karşı sinik tutumları içermektedir (Statrova ve Ehlebracht, 2016: 117).

Bireylerin doğuştan gelen kişilik özellikleri ile yaşadığı kültürel çevrenin iklimine göre sonradan edindiği kişilik özellikleri olumsuz deneyimleri ile birlikte sinizmin meydana gelmesinde aracı rol görevi üstlendiği ifade edilmektedir (Andersson, 1996: 1405). Kalağan (2009), Andersson'un (1996) geliştirdiği, örgütsel sinizme sebep olan kişisel bileşenlerin tanımlarının ve örgütsel sinizm ile ilişkilerinin belirtildiği ifadelerden faydalanılarak bir tablo oluşturmuştur. Bu çalışmada da Kalağan'ın çalışması geliştirilerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur (Andersson,1996; Kalağan,2009; Rotter, 1990; Silvester vd., 2002; Çetin ve Basım, 2013; Özdevecioğlu, 2003; Naus,2007)

Tablo 3. Örgütsel Sinizme Sebep Olan Kişisel Bileşenler

| Boyut | Değişkenler | Anlam |
|----------|-------------|--|
| Bireysel | Öz-Saygı | Öz saygı bireyin kendini yeterli görme derecesidir ve sinizm düzeyi ile özsaygı arasında negatif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bireyin örgütünde deneyimlediği başarısızlıklar, ödül sisteminin adaletli şekilde işlemeyişi, örgütsel desteğin yeterli düzeyde olmaması ve bireyin içersinde bulunduğu negatif duygu durumları öz yeterlilik algısının düşmesine sebep olmaktadır. Öz saygısı düşük olan/kendisini yetersiz hisseden bireyler ise sinizmde olduğu gibi kendilerini engelleme davranışları sergilemekte ve gerginlik, stres, hoşnutsuzluk gibi olumsuz tepkiler vermektedirler. |

| | |
|--|---|
| | <p>Kontrol Odağı</p> <p>Kontrol odağı düşük bireylerin (dış kontrol odaklılık), çevre üzerinde hükümleri olmadığını düşünerek özgüvenleri düşük olmakta, kendilerini yetersiz hissetmekte, daha kuşkucu ve edilgen davranışlar sergileyerek başlarına gelen olaylardan başkalarını sorumlu tuttıkları görülmektedir. Bu kişilerin, adaletsiz bir durum ile karşı karşıya geldiklerinde bunu değiştirebilmek için çok fazla çaba göstermediği görülmektedir. Özellikle bireyin ihtiyaç ve çıkarlarını koruma güdüsüyle uyumsuz amaçlar taşıması kişiyi çatışmaya sürüklemekte ve bu durum bireylerde çaresizlik ve sinik duyguların oluşmasına sebebiyet vermektedir.</p> |
| | <p>Makyavelcilik</p> <p>Sinizmin temelde bir Makyavelizm inancı olduğu ifade edilmektedir. Makyavelizm kavramı suçluluk, aldatma ve fırsatçılık imajlarına çağrışım yapmaktadır. Yüksek düzeyde Makyavelizm yaşayan bireylerin düşük olan bireylere göre örgütlerde başkalarını kontrol altına almaya, onlara hükmetmeye ve onları kullanmaya eğilimleri olduğu kadar, başkalarını kötülemeye ve onları kullanmaya yönelik eğilimleri de yüksek olmaktadır. Aynı zamanda kişisel amaçlarını ve çıkarlarını örgütün çıkarlarına değişen Makyavelizm düzeyi yüksek bireylerin psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşandığı durumlarda daha fazla sinizm yaşamaları beklenmektedir.</p> |
| | <p>Eşitliğe Duyarlılık</p> <p>Örgütlerde bazı bireyler örgütsel adaletin sağlanmasına ve eşitliğe daha fazla duyarlı iken, bazıları ise cömertlik ya da istismar etme gibi davranışlarda daha az hakkaniyet gözetme eğiliminde olmaktadır. Eşitlik ortamının sağlanmasını isteyen bireyler psikolojik sözleşme ihlalleri, ödül ve cezaların dağıtımındaki eşitsizlik, adil olmayan çalışma koşullarının varlığı gibi olumsuz durumlara karşı şiddetli tepki gösterebilmektedirler. Aynı zamanda örgütlerinde eşitlik ortamının sağlanmadığını ve bunun kendi hakkaniyet inancı ile çatıştığını düşünen bireyler karamsarlığa kapılarak işten ayrılma niyetinde bulunabilirler hatta örgütlerine karşı öfke duyarak öç alma davranışında bulunabilirler. Bu duygu durumlarının hemen hepsi sinizm ile sonuçlanmaktadır.</p> |
| | <p>Olumsuz Ruh Hali</p> <p>Olumsuz ruh hali, bireyin kişilik farklılıklarını negatif bir duygusallık aracılığıyla aktaran ve öz fikirle birleşen sabit bir kişilik özelliğidir. Olumsuz duygu durumları öznel bir stres boyutu olarak kızgınlık, suçluluk, bıkkınlık, aşağılama gibi birçok olumsuz durumları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla olumsuz duygu dereceleri yüksek olan bireyler iş ve sosyal yaşamlarındaki olaylara hep olumsuzluk penceresinden bakma eğilimindedirler ve psikolojik sözleşme ihlalleri olumlu duygulara sahip olan bireylere göre daha yüksektir. Nitekim bu bireylerin sinizme eğilimlerinin de yüksek olması beklenmektedir.</p> |

| | |
|------------------|---|
| İş Ahlakı | <p>İş ahlakı bireyin kişilik özellikleri ve vicdan ile ilişkili olarak ele alınmakta olup, iyi iş yapmanın olumlu ahlaki değerlere sahip olma ile mümkün olacağını belirten kültürel bir norm olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki eylemlerin yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri ile değil örgütün çıkarları doğrultusunda gerçekleşmesi ve sözleşme ihlalleri hiç kuşkusuz güvenilirlik düzeyleri de düşük olacaktır. Güvensizlik ortamı içerisinde iş ahlakı ilkelerin göz ardı edildiği bir işletmenin çalışanları da etik kurallara bağlı değil ise sinik tutumların gelişmesi olası bir durum olacaktır.</p> |
|------------------|---|

Örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik yapılan çalışmaların birçoğunda (Sur, 2010; Andersson, 1996; Abraham, 2000; Delken, 2004; Erdost vd., 2007; Efilti vd., 2008) çalışanların örgütsel sinizmi araştırılırken aynı zamanda genel yani kişilik sinizmleri de araştırılmış, değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bireylerin örgütlerine karşı ne derece sinik olduğunu ve bu davranışların öncüllerinin ve ardıllarının belirlenmesi hususunda kişilik özellikleri ile sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi sinizmle başa çıkılabilmesi için önem arz ettiği düşünülmektedir.

Sosyal yapı içerisinde ve iş hayatında olumsuz kişilik özelliklerine sahip, örgütüne karşı negatif tutum ve davranışlar içerisinde bulunan, konuşma kalıplarında aşağılayıcı ve eleştirel öğeleri barındıran çok sayıda sinik özelliklere sahip bireyler ile karşılaşmak olasıdır (Dean vd., 1998: 345; Fettahlıoğlu, 2015). Özellikle örgütsel ağır eleştirilerde bulunan, örgütlerinin yetersiz olduğunu düşünen, işi sahiplenmeyen ve işi sadece mesai harcamak olarak gören bu kişilerin sinik insan olma ihtimali yüksektir. Ancak buna benzer tutum ve davranışların sadece kişilik temelli olduğunu ifade etmek de yanlış olacaktır. Keza örgüt içerisindeki ihlaller ve örgütün güven ortamından uzak olması işgörenlerin örgütlerine karşı sinik davranışlar sergilemelerinde öncülük edebilmektedir.

Literatürde sinik bireylerin özelliklerine yönelik net bir ayrıma gidilememesine rağmen Fettahlıoğlu (2015), sinik bireylerin (1) etkin sinikler ve (2) pasif sinikler olmak üzere ikiye ayrılabilabileceğini düşünerek bu kavramlara ilişkin tanımlamada bulunmuştur. Etkin sinikler, belirli bir güce sahip ve bu gücü kendi menfaati için kullanan, iş ortamında ki ilişkilerini bu menfaat üzerine kuran, kendi menfaatlerini

herşeyin üzerinde gören, bencil ve çıkarıcı kişilik özelliklerine sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Buna karşı pasif sinikler ise, sahip olduğu güce bakmaksızın, kendi çıkarlarını ikinci planda tutan, ilişkilerini menfaat temelli kurmayan, örgütün çıkarlarının daha önemli olduğunu düşünen bu sebeple örgüt içerisinde yaşanan olumsuz olayları yahut örgütün mensubu bireylere sadece eleştirel bakış açısı ile yaklaşan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Fettahlıoğlu, 2015). Bu iki farklı sinik bireyin bir birlerinden menfaat ilişkisi ve bencil olma güdüsü noktasında ayrıldığı görülmektedir.

1.5.1.2 Demografik Değişkenler

Örgütsel sinizme kaynaklık eden bireysel faktörler incelendiğinde kişilik özelliklerinin yanı sıra bireyin sahip olduğu demografik özelliklere bağlı olarak da örgütsel sinizmin meydana gelebileceği görülmüştür. İşe alımlarda çalışanların bireysel karakteristiklerinin göz ardı edilmesi, yani yaş, cinsiyet, kültür, medeni durum gibi özelliklerden kaynaklı kişisel farklılıkların ve algı farklılıklarının dikkate alınmayarak işe ya da departmana uygun çalışanın seçilemeyişi örgüt içerisinde ve bireylerde çatışmalara sebep olarak (Aycan, vd., 2014: 122-125) olumsuz bir örgüt ikliminin oluşacağı düşünülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmaların bir kısmında yaş, cinsiyet, eğitim, gelir durumu, medeni durum ve unvan gibi değişkenlerle örgütsel sinizm davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki kurulmuşken, diğer bir kısmında ise anlamlı ilişki belirlenememiştir.

1.5.1.2.1 Yaş

Bireylerin demografik özelliklerden yaş değişkeninde farklılık göstermeleri onları farklı kuşakların mensubu olduğunu ifade etmektedir. Farklı kuşaklara mensup bireyler ise iş ve çalışma değerleri, hayat ve dünya görüşü, algı, kültür tecrübe birikimindeki farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılık sebebi ile aynı uygulama ve politikaları farklı algılama biçimleri ortaya çıkmakta ve sonucunda kurum ve örgütlere karşı tutum ve davranışlarda da farklılıklar meydana gelebilmektedir.

Örgütsel sinizm davranışlarını incelemeye ve tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalarda yaş değişkeninin anlamlı farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşan çalışmaların yanı sıra literatürde tam tersi bulgulara sahip araştırmalarda mevcuttur.

Tablo 4. Demografik Değişkenlerden Yaş ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki

| Yazar (lar) | Yıl | Bulgular |
|---------------------|------|--|
| Mirvis ve Kanter | 1991 | Yapılan araştırmada gençlerin yaşlılara göre daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular sergiledikleri, yani 18-25 yaş aralığında yer alan çalışanların 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha sinik tutum ve davranışlarda buldukları belirlenmiştir. |
| Anderson ve Bateman | 1997 | Demografik değişkenlerden yaş ile örgütsel sinizmin boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. |
| Tokgöz ve Yılmaz | 2008 | Yaş ile sinizm arasında bir etkileşimin olmadığı sonucuna varılmıştır. |
| Kalağan ve Güzeller | 2008 | Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. |
| Öğüt vd. | 2008 | Orta düzey yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, yaşları daha küçük olan çalışanların daha yaşlı çalışanlara göre daha fazla sinik tutum ve davranış sergileme eğilimlerinin olduğu belirlenmiştir. |
| Altınöz vd. | 2011 | Kişilerin demografik özelliklerinden yaş değişkeni göz önünde bulundurulduğunda 21-25 yaş aralığında bulunan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. |
| Yücel ve Çetinkaya | 2015 | Türkiye’de farklı alanlar çalışan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş ile farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaya yönelik yapılan çalışmada, yaş ile örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. |
| Torun ve Çetin | 2015 | Örgütsel sinizmi kuşaklar bazında değerlendiren çalışmada, Y (36 yaş ve altı) kuşağında yer alan akademisyenlerin, X (37 yaş ve üzeri) kuşağında yer alan akademisyenlere göre daha yoğun bir şekilde kurumlarına karşı olumsuz tutum ve davranışlarda buldukları görülmüştür. |

1.5.1.2.2 Cinsiyet

Örgütsel sinizmin boyutları ve örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik özelliklerden olan cinsiyet değişkeni arasında her ne kadar yüksek derecede anlamlı ilişkilerin bulunmadığı çalışmalar literatürde yer alsa da, cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklar, iş yaşamındaki odak noktası farklılıkları, farklı beklentiler, koşulları değerlendirmedeki farklılıklar, güven düzeylerindeki farklılıklar ve işe ilişkin farklı tepkiler verdikleri (Çakır, 2001; Erdost vd. 2007; Kalağan 2009) gibi nedenlere bağlı olarak cinsiyet ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Örneğin, kadınların iş hayatı ve işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerin iş hayatındaki odak noktaları ise başarı olmaktadır (Lambert,1991: 342). Aynı zamanda kurum ve örgütlerde özellikler kadın çalışanların kurban olma (sömürülme) derecesiyle ilişkili olarak kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin erkek çalışanlara göre farklılık göstereceğini Pagon (2004) yaptığı çalışmada yer vermiştir.

Tablo 5.Demografik Değişken Cinsiyet ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki

| Yazar (lar) | Yıl | Bulgular |
|------------------|------|--|
| Kanter ve Mirvis | 1989 | Yapılan çalışmada örgütsel sinizme ilişkin tutum ve davranışlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve cinsiyeti erkek olan çalışanların, kadınlara göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. |
| Lobnika ve Pagon | 2004 | Araştırmada cinsiyet ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında fark olduğu belirlenmiştir. Buna göre kadın çalışanların erkeklere göre daha sinik olduğu tespit edilmiştir. |
| Bernerth vd. | 2007 | Örgütsel değişim sinizmi, adalet ve bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada; cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. |

| | | |
|---------------------|------|--|
| Altınöz vd. | 2011 | Çalışanların örgütsel sinizm tutumları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal), örgütsel adalet algıları ve demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği çalışmada, bayanların örgütsel sinizm tutumlarının erkeklerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. |
| Akyüz ve Yurdaseven | 2016 | Sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, demografik faktörler yardımıyla üç boyut düzeyinde yapılan araştırma sonucunda orta düzeyde sinizm yaşandığı bulgusuna ulaşılmış ve kadın çalışanların erkeklere nazaran daha yüksek bir sinizm ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. |

1.5.1.2.3 Medeni Durum

Örgütsel sinizm ve demografik değişkenlerden olan medeni durum arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan çalışmalarda pek çok farklı sonuca ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde çalışanların evli ya da bekâr olmalarının örgütsel sinizm düzeylerinden farklılıklara sebep olduğunu ve özellikle bekâr çalışanların sinizm düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 6. Demografik Değişken Medeni Durum ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki

| Yazar(lar) | Yıl | Bulgular |
|------------------|------|--|
| Kanter ve Mirvis | 1989 | Yapılan çalışmada eşlerinden ayrı yaşayan ya da boşanmış bireylerin, evli ve hiç evlenmemiş kişilere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek yani daha sinik oldukları belirlenmiştir. |
| Delken | 2004 | Çağrı merkezi çalışanları üzerine yapılan çalışmada, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmış, çalışanların cinsiyeti ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların bulunmuştur. Bekâr çalışanların daha fazla sinik tutum ve davranış sergiledikleri belirlenmiştir. |
| Efiliti vd. | 2008 | Yönetici asistanlar üzerine yapılan çalışmada medeni durum ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. |

| | | |
|-------------|------|--|
| Altınöz vd. | 2011 | Yapılan çalışmada bekâr çalışanların, evli çalışanlara nazaran daha çok sinik tutum ve davranışta buldukları belirlenmiştir. |
|-------------|------|--|

1.5.1.2.4 Mesleki Kıdem-Unvan-Statü

Örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; mesleki kıdem, unvan, statü ile bireylerin gösterdiği sinik tutum ve davranışlar arasında kesin bir ilişki olduğu tam olarak söylenilemese de, ilgili demografik değişkenlerin bireylerin sinizm düzeylerini etkilediği belirtilmektedir.

Tablo 7. Demografik Değişken Mesleki Kıdem-Unvan-Statü ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki

| Yazar (lar) | Yıl | Bulgular |
|----------------------------------|------|---|
| Hickman ve Piquero | 2001 | Toplum düzenini koruma üzerine yapılandırılmış mesleklerde yapılan çalışmada, polis memurlarının sinizm düzeyleri ile kıdemleri arasında güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. |
| Bommer, Rich ve Robin | 2005 | Sinizme kaynaklı eden sebeplerin ve sinizmin sonuçlarının belirlenmesine yönelik çalışmada, hizmet süresi, unvan, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik değişkenler ile bireylerin sinik tutum ve davranışları arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. |
| Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu | 2007 | Yapılan çalışmada, örgütsel sinizm ve işgörenlerin buldukları pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş, yönetici olmayanlar yönetici pozisyonunda olan işgörelere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. |
| Kutanis ve Çetinel | 2010 | Sinizm davranışları ile bireylerin statüleri arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre araştırma görevlileri diğer öğretim elemanlarına göre daha fazla sinik tutuma sahiptirler. |
| Korkmaz | 2011 | Akademik personeller üzerine yapılan çalışmada, bireylerin sinizm düzeylerinin sahip oldukları unvana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doçent doktor unvanına sahip olan akademisyenlerin diğer unvanlara sahip akademisyenlere göre daha yüksek sinizm düzeylerine sahip oldukları ortaya konulmuştur. |

1.5.1.2.5 Eğitim Durumu

Literatüre bakıldığında bireylerin eğitim durumları ile sinik tutum ve davranışlara sahip olma düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yani bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe buna paralel olarak sinizm düzeylerinde de artış meydana gelmektedir. Söz konusu durum, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin daha donanımlı, sorgulayıcı ve eleştirel bakabilme yeteneklerinin yüksek olmasından dolayı mevcut sistemi kabullenmekte zorlanmalarına bağlanmaktadır (Yücel ve Çetinkaya, 2015). Öyle ki, bireylerin sinik tutum ve davranışlar sergileyebilmeleri için düşünen ve sorgulayan bireyler olmaları gerektiği için ulaşılan sonuçlar şaşırtıcı olamamaktadır. Ancak bu durumun tersi olan bulgulara da literatür de yer almaktadır. Kanter ve Mirvis (1999) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi düşük olan bireylerin eğitim düzeyleri yüksek olan bireylere göre daha fazla sinik oldukları ifade edilmiştir. Bunun yanında bireylerin eğitim durumunun sinik tutum ve davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığına yönelik çalışmaların olduğu gözlenmiştir (Boomer,2005; Ayduğan,2012; Pelit ve Ayduğan, 2011).

Tablo 8. Demografik Değişken Eğitim Durumu ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki

| Yazar (lar) | Yıl | Bulgular |
|----------------------------------|------|--|
| Kanter ve Mirviş | 1999 | Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya konulmuştur. |
| Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu | 2007 | Bir tekstil firmasında uygulanan araştırmada, meslek yüksek okulundan mezun olan işgörenlerin, lisans mezunu olan işgörelere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğilimde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. |
| Tokgöz ve Yılmaz | 2008 | Yapılan çalışmada işgörenlerin eğitim düzeyleri ile sinik tutumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılarak, bireylerin eğitim düzeyi arttıkça (lisans/lisansüstü) sinik tutumlarının da arttığı bulunmuştur. |

| | | |
|---------------------|------|--|
| Yavuz ve Bedük | 2016 | Konya İlinde yer alan bir kamu bankası çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel sinizm düzeylerinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi sonucu, lisans mezunlarının örgütsel sinizm puanı ortalamasının, yüksek lisans mezunlarının örgütsel sinizm puanı ortalamasından yüksek olduğu yani eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. |
| Akyüz ve Yurdaseven | 2016 | Sağlık personellerinin eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm düzeylerinin ilişkilendirildiği çalışmada, eğitim düzeyi ile sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı fark bulunmuştur. Lisansüstü eğitimi almış bireylerin her iki boyutta da daha düşük sinizm puanına sahip oldukları belirlenmiştir. |

1.5.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizm alanında yapılan çalışmalarda sinizmin, sonradan meydana gelen ve örgütsel koşullar sonucunda gün yüzüne çıkan bir tutum olduğu ifade edilmektedir (Ünal vd., 2015: 105). Bireylerin kişisel özellikleri ve diğer kişisel farklılıkları (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), olayları algılayış biçimlerindeki farklılıklar, Reichers ve arkadaşlarının (1997) çalışmalarında yer verdiği negatif duygusallık gibi bireylerin kişilik özellikleri, çalışma ortamındaki tutum ve davranışlarını etkileyebileceği gibi, geçmiş deneyimleri ve örgütler politikalarından dolayı örgütsel sinizm meydana gelebilmektedir. Son yıllarda örgütsel sinizme ilişkin yapılan çalışmalarda, özellikle örgütlere ilişkin farklı faktörlerin örgütsel sinizm ile ilişkisi incelenmiş, bireylerin beklentilerine bağlı olarak sözleşme ihlallerinin ve kişi-rol çatışmalarının ise diğer faktörlerden ayrılarak belirgin bir şekilde bireyleri sinik tutum ve davranışlara göstermesine sebep olduğu belirlenmiştir (Sur, 2010: 27).

Evren “Akademik Örgütler” ile sınırlandırıldığında, genel olarak akademik örgütlerde yaşanan sinizmin nedenleri aşağıda yer aldığı şekilde belirtilmiştir (Qian ve Daniels, 2008: 319-320):

- “Entelektüel yaratıcılık, akademik özgürlük, katılımcı yönetim anlayışı” gibi yönetim değerlerinin akademik örgütler tarafından uygulanmayışı ve benimsenmeyişi
- Köklü akademik kültürü bozan değişim çabaları,
- Yönetimdeki geçici hevesler ve klişe olmuş iş süreçleri,
- Özellikle işlerin yoğunlaştığı zamanlarda yönetim ile öğretim elemanları arasındaki uçurumun genişleyerek, öğretim elemanlarının yönetime karşı şüpheciliğinin ve dirençlerinin artması,
- Çıkarların, ideallerin önüne geçmesi,
- Çalkantılı ekonomik ortamda, yöneticilerin köklü değişimler gerçekleştirme çabaları gibi uygulamalar akademik kurumlarda sinizme neden olmaktadır.

İş ortamında çalışanlar arasında sinizmin meydana gelmesine sebep olan pek çok unsurdan söz edilebilmektedir. Olumsuz iş yeri modelleri ve örgüt kültürü, çalışanların adaletsizlik algıları, aşırı yönetsel baskılar, yönetimin doğru metaforlar aracılığıyla çalışanları ile iletişimlerinin sağlıklı olamayışı, olumsuz örgütsel destek, hatalı değişim ve dönüşüm çabaları, tutulmayan sözler ve sebepsiz işten çıkarmalar gibi bir çok unsur sinizmin örgütlerde meydana gelmesinin sebepleri arasında yer almaktadır. Bahsi geçen sebeplerin bazılarına aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

1.5.2.1 Örgütsel Politikalar

Günümüzde giderek dinamik ve karmaşık bir hal alan örgüt yapıları, bir taraftan verimlilik dâhilinde mevcut yapılarını koruyup sürdürülebilir bir karlılığı sağlayabilmek için örgütsel politikalarını belirlerken bir taraftan da çalışanların niteliklerini, istek ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaya durumundadırlar (Akdağ, 2016: 803). Örgütsel politikalar dikkate alınarak oluşturulan örgüt yapıları ise bireylerin davranış kalıplarının şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Bu yapı içerisinde, bireylerin farklı görüşlere sahip olmaları, örgütsel iletişim sisteminin iyi kurulamayışı, büyüme isteğinden kaynaklı kaos ve karmaşıklık ortamı, gayri ahlaki objektif olmayan iş

süreçleri çalışanların durumdan şikayet etmelerine ve olumsuz davranışlar sergilemelerine sebep olduğu ifade edilmektedir (Yeşiltaş, 2016: 779-781).

1.5.1.1. Örgütsel Adaletsizlik Algıları

Çalışanların örgütte kendilerine adil davranılma derecelerine dair algılarını ifade eden, örgütsel işleyiş içerisinde mevcut kural ve şeffaflıklardan, çalışanlar ile iletişimin niteliğinden ve sıklığından bunun yanında değer verilen çıktılarının görevlendirilmesinden etkilenen örgütsel adalet kavramı, yerini örgütsel adaletsizlik algısına bıraktığında örgütlerde negatif tepkilerin meydana geldiği ifade edilmektedir (Aycan vd., 2014: 246).

Colquitt ve arkadaşları (2001) tarafından örgütsel adalet algısının bireylerin negatif tutumlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, örgütsel adalet algısının örgüte karşı geliştirilen negatif tepkilerle ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmış, yapılan modelde örgütsel adalet ile yaşanan örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir bağlantı olduğu ifade edilmiştir. Zira adalet algıları bireylerin örgütlerine olan bağlılık ve güvenlerini arttırması sebebiyle, bu bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olması beklenmektedir (Reichers vd.,1997: 54). Bunun yanısıra örgütsel adalet algısı türlerinden olan dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşan çalışmalarda mevcuttur. Çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları azaldıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin yükseldiği ifade edilmektedir (Bommer vd.,2005; Bernerth vd., 2007; Wu vd., 2007). Bu durumun en temel sebeplerinden biri ise çalışanlarda eşitsizlik algısının oluşmasıdır. Özellikle örgütlerdeki ödül dağıtımının denklik sistemine göre yapılmayarak adaletin gözetilmediğini düşünen çalışanlar, öfke,mutsuzluk, mağduriyet ve çalışma arkadaşları içerisinde küçük düşükleri algısı gibi sinik tutum ve davranışlarda bulunabilirler. Dolayısıyla bu bireylerin örgütlerine karşı daha güvensiz, daha şüpheli ve hayal kırıklığına uğramış hissettikleri düşünülmektedir (James, 2005: 36-37).

Çalışanların kurumlarında kendilerine adil davranılmadığı hissine kapılmadığı bahsedildiği üzere açık bir şekilde örgütsel sinizmin yaşanmasına sebep olmaktadır. Çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini doğrudan yada dolaylı olarak etkileyebilecek

adalet algısının pozitif olması yönünde gösterilen çaba, çalışanların sinik tutum ve davranışlarda bulunmalarını engelleyerek, sorunların baş göstermeden çözülebilmesini sağlayabilecektir (Ünal vd., 2015: 108).

1.5.2.2 Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme kavramı Kotter (1973) tarafından, çalışanlar ve örgütleri tarafından sözlü ya da yazılı olarak belirtilmeyen, karşılıklı beklentileri ifade eden psikolojik yönü bulunan sözleşme olarak tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme ile belirlenen yükümlülükler örgüt tarafından yerine getirildiğinde çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünerek örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmekteyken, karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirileceğine dair inancın azalması durumunda ise olumsuz duygular geliştireceği ve örgütüne farklı olumsuz unsurlar aracılığı ile bunu yansıtacağı ifade edilmektedir. Böyle bir durumda ise psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmiş olacaktır (Çetinkaya ve Özkara, 2015: 76-77).

Çalışanlar ve yöneticiler arasında psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının oluşması, tarafların negatif tutumları içeren savunma mekanizmaları geliştirmekte ve örgüte duyulan kızgınlıkla birlikte sinizm davranışları sergilenmektedir. Verilen sözlerin tutulmayışı algısı daha çok örgütsel sinizmin boyutları içerisinde bilişsel boyuta etki ederken, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesi ise daha çok bilişsel sinizme kaynaklık etmektedir (Akar, 2010: 45-46). Chiaburu ve arkadaşlarının (2013) çalışmalarında ifade ettikleri gibi, ilgili yönetimin psikolojik sözleşmelere uyma konusunda zafiyet göstermeleri, çalışanlarda hayal kırıklığı ve kızgınlık yaşamalarına sebep olarak nihayetinde örgütsel sinizm meydana gelebilecektir.

Nitekim psikolojik sözleşme ihlalinin var olduğu örgütlerde, işgörenlerin kendilerini engellenmiş hissedeceği sonrasında ise öfke durumlarının artarak sinik tutumlar sergilemeye yöneleceği düşünülmektedir.

1.5.2.3 Örgüt İçi İletişim Sorunları

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda, çalışanlar ile örgütleri arasında kurulan iletişimin kalitesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkisi olup olmadığı tartışılmaktadır. Günümüzde giderek karmaşıklaşan ve sürekli değişime ayak uydurma durumunda olan örgütler içerisinde insanlar adeta kaybolmakta ve bireyler olarak kaos ortamı gibi algılanan bu durum ise bireylerin psikolojik olarak örgütlerinden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Bu durumun en büyük panzehiri ise iletişim olarak görülmektedir. Zira bireylerin psiko-sosyal ihtiyaçları ve istekleri dikkate alınarak öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini ifade şekillerindeki farklılıklar belirlenerek iletişim sistemlerinin kurulması kişileri buldukları çevrede daha mutlu kılacaktır (Güney, 2013: 211). Sosyal çevresinde ve iş ortamında daha mutlu bireyler, iş ortamında daha verimli hale gelerek kurumlarının da iyi politikalar geliştirmelerine fayda sağlamakla birlikte kurumsal üretkenliğin de artmasına katkı sağlayacakları düşünülmektedir.

Örgütlerde iletişim, denetim sağlama, motivasyonu artırma, sağlıklı bilgi akışı ve sosyal ihtiyaçların karşılanması gibi önemli işlevlere sahiptir. Ancak bireyler arasındaki algı farklılığı, çalışanların sahip olduğu kültürel farklılıklar, kişisel özellikler, geçmiş deneyimler, örgütsel işleyişteki aksaklıklar ve yöneticilerin iletişim eksiklikleri iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini engellemektedir (Tüzün ve Varoğlu, 2015: 551-554). Etkili yönetim faaliyetlerinin dolayısıyla başarılı örgüt yapılarının oluşturulabilmesi için öncelikli unsurlardan biri örgüt içerisinde etkili iletişimin varlığıdır. Etkili bir iletişim ortamının sağlanamaması durumu, çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışmalara sebep olmakta, aynı zamanda çalıştıkları kurumu ve yöneticilerini anlayamayan çalışanların işletme stratejileri ve politikalarına, yöneticilerine/liderlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güven, samimiyet ve dürüstlük sorunu yaşayacakları dolayısıyla örgütlerine karşı sinik tutumlara sahip olacakları ifade edilmektedir (Kavak ve Vatansever, 2007: 169).

Çalışanların örgütlerine karşı duyduğu güven düzeyi, örgütsel iletişimin kalitesi ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmadan isteksiz olmaları, açık iletişimin olmayışı, yeterli düzeyde bilgi paylaşılmaması gibi nedenlerden dolayı iş ortamında ortak bir anlayış gelişmeyerek güven kavramı da yaratılamamaktadır (Cherim, 2002: 1121-1122). Güvensizlik ortamı ise örgütsel sinizmin en büyük

sebeplerinden birini teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu tip örgüt iklimi içerisinde çalışanların güvensiz ve şüpheli tavırlar sergileyerek sinik bireyler haline gelebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

1.6 Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin, hem çalışanlar hem de örgütün bütünü için olumsuz sonuçlara sebep olduğu ve sinik davranışların çoğunlukla negatif yönlü, önemli ve kalıcı etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Andersson ve Bateman,1997:449; Abraham, 2000: 274; Eaton, 2000: 12; James, 2005: 24; Naus, 2007: 28; İçerli ve Yıldırım, 2012: 170). Örgütsel sinizmin genel itibari ile negatif sonuçlara sebebiyet vereceği yapılan araştırmalardan rahatlıkla çıkartılıyor olsa da, bireyin içerisinde bulunduğu genel sinizm halinin iyi yönetildiği takdirde olumlu sonuçlar elde edileceği yine yapılan araştırmaların bulguları arasında yer almaktadır.

1.6.1 Bireysel Sonuçları

Örgütlerde sinizmin meydana gelmesi, çalışanlarda üzerinde pek çok farklı türden etkilere sebep olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan en dikkat çeken psikolojik ve sosyal yıpranmaların meydana gelmesidir. Bunun yanı sıra yönetime karşı duyulan öfke, yönetime ve iş çevresine karşı hissedilen küskünlük hali, kırgınlık yahut çalışanın kendisini mağdur durumda hissetmesi gibi durumlar bireylerin sinik davranışlar içerisinde olduğunun göstergesi niteliğindedir. Sinik davranışlar gösteren bireyler psiko-sosyal yaşamlarında olumsuz duygular yaşamının yanı sıra fizyolojik ve bedensel rahatsızlıklar geçirme ihtimalleri ve çeşitli hastalıklar geçirmeleri olası ihtimaller arasındadır (Akdağ, 2016: 803).

Çalışanların davranışlarına doğrudan etki eden sonuçlara bakıldığında, sinik bireyler alkol alma, sigara kullanma, sağlığını tehdit edecek kiloya sahip olma gibi olumsuz davranışlara sahip olmaktadır (Kalağan, 2009: 80). Çalışanların davranışlarında değişikliklerin meydana gelmesinin yanında, sinik bireylerde psikolojik rahatsızlıklarda meydana gelebilmektedir. Sinirsel ve duygusal bozukluklar, depresyon, ruhsal çöküntü, uyku kalitesinin düşmesi, hiddetlenme, gerilim, endişe, hayal kırıklığı gibi psikolojik sonuçlar ve bu psikolojik sonuçlara bağlı olarak kalp (kalp hastalığı ve

çarpıntılar) ve damar rahatsızlığı gibi insan sağlığını olumsuz yönde etkileyici önemli fizyolojik rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Eaton, 2007: 7; Smith vd., 1988: 548).

Sinizm düzeyi yüksek ve işinden tatminsiz ve mutsuz bireyler, umursamaz, katı, alaycı, aşağılayıcı ve duygusuz tutum ve davranışlar sergileyerek hatta bu davranışlarından dolayı da herhangi bir rahatsızlık duymamaktadırlar (Çimen,2000: 6) yani örgütlerine karşı duyarsızlaşmaktadırlar.

Örgütler içerisinde var olan sinik tutumlar ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında benzerlikler ve anlamlı ilişkilerin olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulmuş ve bazı çalışmalarda sinizm kavramı ile tükenmişlik kavramının duyarsızlaşma boyutunda benzerlikler olduğu saptanmıştır . O'Leary-Kelly (2003)'nin yaptığı araştırmada bireylerin örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuz deneyimler sonucu örgütsel sinizm yaşadıkları ve sinik bireylerde duygusal tükenmenin olduğu ifade edilmektedir. Özler ve Atalay'ın (2011) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmış ve sinizm düzeyi arttıkça bireylerin tükenmişlik düzeylerinin de arttığı ifade edilmiştir. Hem sinizm hem de tükenmişlik düzeyleri yüksek olan bireylerin ise örgütsel performanslarının düşeceği yani görevlerini yerine getirebilmek için harcadıkları zamanın ve gösterdikleri çabanın azalması sebebiyle işlerinde ilerleme kaydedemeyeceklerdir. Çalışanların şüpheli davranışlarını ve kurumlarında söylenenler ile yapılanların tutarsız olduğu inancını temsil eden örgütsel sinizmin, çalışanların verimliliklerinin düşmesi, işe ve görevlerine karşı duyarsızlaşma, başarısızlık hissi gibi sonuçlar doğuracağı söylenebilir (Üçok ve Torun, 2014: 237-246)

Örgütsel sinizm düzeyi yoğun olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir düşüşün olduğu ifade edilmektedir. Ertosun, Genç, ve Çehmecioğlu'nun (2016) yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada örgütsel sinizmin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında, bilişsel ve duygusal boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki bulunmamasına rağmen; davranışsal boyutta olan sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır

(Ertosun vd., 2016: 51). Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri le örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar ile örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma olacağı tespiti paralellik göstermektedir.

Günümüz rekabet şartlarında diğer işletmeler arasında daha başarılı olabilmenin ve diğer kurum ve kuruluşların stratejileri doğrultusunda daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebilmelerinin koşullarından biri de örgütsel bağlılığı yüksek takım arkadaşlarına sahip olmaktır. Son derece önemli olan bu kavrama zarar verici unsurların ise işletme ve kurumlar içerisinde elimine edilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm kavramı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada, çalışanların sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılıklarının azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır (Yavuz ve Bedük, 2016: 311-312).

1.6.2 Örgütsel Sonuçları

Bireylerin örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerini ve örgüt içerisinde olumsuz davranışlarda bulunmalarını ifade eden ve örgütler için bir tehdit unsuru haline dönüşen örgütsel sinizm kavramının, çalışanlara olumsuz etkileri olduğu kadar, işletmeleri de maddi ve manevi açıdan büyük kayıplara uğratmaktadır (E. Pelit ve N. Pelit, 2014: 102). Çalışanların verimlilik ve performansında, işten ayrılma niyetinin artması, örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015:401-404). Bunun yanında örgütsel sinizmin çalışanların iş tatminlerini engelleyici etkisi olduğu gibi, çalışma ortamında işe ve örgüte yabancılaşma, örgüte güvensizlik, işgören devir hızında artış gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı da ifade edilmektedir (Akdağ, 2016: 803-804).

Potansiyel olarak hem birey hem de örgüt açısından ciddi tehdit unsuru olan ve olumsuz deneyimlerin yaşanmasına sebep olan örgütsel sinizm, örgütlerde genellikle aşağıda yer alan olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Abraham,2000: 270; Öncer, 2009: 5);

- Çalışanların örgüte ait olma duygularında azalma

- Örgütsel bağlılığın azalması
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma
- İşte memnuniyetsizlik ve işe yabancılaşma
- Örgütün strateji ve politikalarının eleştirilmesi
- Terfilerde haksızlık olduğu ve örgütsel adaletin bulunmayışına ilişkin dedikodular
- Örgütte dürüstlük ortamının bulunmayışı
- Devamsızlıkların ve erken emekliliklerin artması
- İşgören devir hızında artış

Bir çeşit hastalık veya hastalık olarak tanımlanan örgütsel sinizm, iş ortamının kötüleşmesi, örgüt kültürünün zarar görmesi, örgüt içi iletişim bozuklukları, istenilmeyen, güvenden yoksun ve stresli bir çalışma ortamının oluşması gibi örgüt için oldukça ciddi durumlara kaynaklık etmektedir (Öncer, 2009: 5). Bu sonuçlardan yola çıkarak, yönetim tarafından çalışanların sinizm düzeylerinin belirlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik bir çaba gösterilmeyerek sinizmin uzun süre varlığı, örgütleri parçalanmasından başlayarak (Naus, 2007: 28), örgütün etkililiği ve verimliliğini tehlikeye atacağı ve örgüt için çok ağır sonuçların yaşanmasına sebep olacağı düşünülmektedir.

1.7 Örgütsel Sinizm ile Baş Etme Yolları/Örgütsel Sinizm Yönetimi

Çalışanların iyi bir örgüt iklimi içerisinde, olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek daha iyi bir performans, verimlilik ile çalışmalarını sağlanması dolayısıyla işletmenin de verimli bir şekilde varlığını sürdürmesi için örgütsel sinizm düzeyinin, nedenlerinin, sonuçlarının tespit edilerek bu olumsuz durumu önleyici/yönetici uygulamaların geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü Tokgöz ve Yılmaz (2008) herkesin az da olsa belirli bir düzeyde sinizm yaşadığını ifade etmektedirler. Çalışanların gelişmelerinin ve harekete geçmelerinin önünde bir engel olan örgütsel sinizmin göz ardı edilmeden bu tutuma ilişkin olguların anlaşılması ve uygun stratejilerin geliştirilmesi önemli bir ihtiyaçtır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 301). Üst yönetim tarafından mevcut sorunlara ilişkin iyi strateji ve politikaların geliştirilmesi,

adil, açık ve dürüst bir iş ortamının oluşturulması ile örgütsel sinizmin engellenmesi ve ortadan kaldırılması mümkündür. Bunun yanında sinizmin doğru bir şekilde yönetilerek örgütlerin lehine olabileceği ifade edilmektedir. Bommer vd.'e (2005) göre sinizm düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisindeki sorun ve aksaklıkları sürekli gözecekleri için çözüm getirici ve değişime yönelik çaba sergileyerek örgütlerine katkıda bulunabilirler.

Örgüt içerisindeki yönetim tarzları, yöneticilerin atlarına karşı tutum ve tavırları örgütsel sinizm düzeylerini etkilemektedir. Treadway (2004) yöneticilerin, bireylerin sinizm düzeylerini kolaylaştırdığını veya engellediklerini ifade etmiştir (Treadway vd., 2004: 499). Çalışanların örgütlerinde yaşadıkları güçlük ve sıkıntılar ile baş edilmesinde yöneticilere bir takım görevler düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi uygulamalar ile desteklemesi, lider olarak davranması, yapıcı çözüm önerileri geliştirmesi, kariyer planlarında çalışanlarını desteklemesi, önerilerde bulunması çalışanların örgüte karşı güvenlerini ve bağlılıklarını arttıracaktır. Bunun yanında bu tarz yöneticiler çalışanların inançlarını değiştirmede, ikna etme ve güvenlerini sağlamada etkin rol oynamaktadır (Reichers vd., 1997: 54-56; Özgener vd., 2008: 67). Korkmaz ve Demirçelik (2015) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzları örgütsel sinizmin azalmasını sağlamaktadır. Yabancı literatürdeki bulgular da bu ilişkiyi destekler niteliktedir (Boomer vd., 2005; Wu vd., 2005). Çalışanların etik liderlik algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin araştırıldığı başka bir çalışmada, örgütlerde adaleti temsil eden etik liderlik algıları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinin yüksek olması, etik liderlik algı düzeylerini düşürmekte yani olumsuz yönde etkilemektedir (Can ve Bağrıyanık, 2015: 315-316). Araştırma bulguları göz önüne alındığında, yöneticilerin seçilmesinden onların liderlik tarzlarına kadar bir çok sürecin çalışanların özelliklerini ve örgüt kültürünü etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla doğru kişiler arasından seçilen ve çalışanların ihtiyaç, istek

ve sorunlarını göz ardı etmeyen bir yöneticinin varlığı çalışanların ve örgütün olumlu bir iklim içerisinde olmasında büyük önem arz ettiği düşünülmektedir.

Kurumlarda ve işletmeler örgütsel sinizm ile baş etmenin bir yolunun da çalışanların güvenin kazanılması olduğuna dair bir çok çalışma mevcuttur ve örgütlerde giderek artan sinizmin panzehirinin güven olabileceği ifade edilmektedir (Kart, 2015: 94-95). Sinizmin temelinde güvensizliğin yattığı (Eisinger 2000: 55) düşünüldüğünde örgütlerde güven ortamının oluşturulması örgütsel sinizmin kontrol altına alınması ve engellenmesi konusunda büyük önem arz edeceği düşünülmektedir. Örgütlere güven duyulmaması, işverenlerin ve yöneticilerin güvensiz olarak algılanması çalışanlarda güvensizlik duygusunu hakim kılarak çalışanların daha fazla sinik tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır (Brandes vd., 2008; Özler vd., 2010; Türköz vd., 2013; Akın, 2015). Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler tarafından duyulan güvenin düzeyi çalışanların durumlarını ve örgütü ciddi boyutlarda etkilemektedir. Çünkü aşırı boyutlarda duyulan güven, gereksiz bir “safılık” haline dönüşerek mevcut durumun tespit edilememesine ve tahribata yol açabileceği gibi (Kart, 2015: 96) aşırı güvensizlikle birlikte kuşkucu, eleştirisel, kötümser olmak ve inancını yitirmek de örgütlerde yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Nitekim dengenin kurulabilmesi, örgütün varlığını koruyabilmesi ve iyi bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Örgüt içerisinde iyi bir iletişim ortamının oluşturulması ve çalışanların da bu algı düzeyine ulaşması sinik bireylerin oluşmasının engellenmesinde ve sinizmin yönetilmesinde etkin rol oynamaktadır. Qian ve Daniel (2008) örgüt içi iletişim süreçlerinin, bilgi ve ilişkilerin sinizme önemli nedensel etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel değişim sinizminin örgüt ve iş gören üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltabilmek için Reichers ve arkadaşları (1997) bir takım önerilerde bulunmuşlardır. Aynı zamanda bu önerilerin genel itibarıyla örgütsel sinizmin engellenmesinde ve yönetiminde de etkili olduğu ifade edilmiştir (Watt ve Piotrowski, 2008: 28).

- Bireylerin kendilerini etkileyecek kararlara daha çok katılım göstermeleri,

- Yöneticilerin çalışan davranışları hakkında bilinçlendirilmesi,
- Bireylerin örgüt içi yapılan eylemler konusunda ayrıntılı olarak ve sebepleri ile birlikte bilgilendirilmesi,
- Beklenmedik değişim girişimlerinden ziyade, değişimin bir süreçte yayılarak ve örgüt içerisindeki bireylerinde bu süreçten haberdar edilerek gerçekleştirilmesi,
- Örgüt içerisinde yapıcı ve yararlı mesajlar vasıtası ile güven ortamının yaratılması ve bu ortamın sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- Geçmişte yapılan hatalar kabullenilerek telafisinin gerçekleştirilmesi,
- Başarıların bireyler ile paylaşılması,
- Çalışanların olaylara karşı bakış açılarının görülebilmesi için örgüt içerisinde çift yönlü iletişim kanallarının geliştirilmesi,
- Çalışanların örgüte karşı algı ve hislerinin anlaşılması
- Çalışanların kendilerini güvende hissederek duygularını açıkça ifade edebilecekleri fırsatların oluşturulmasıdır.

Bireysel özelliklerden kaynaklı sinizmin örgütsel sinizme dönüşebileceği düşünüldüğünde iş yaşamında örgütsel sinizmin kontrol altına alınabilmesi için bireysel farklılıkların tespit edilip örgütlerin bu farklılıklara uygun bir şekilde önlemler alması büyük önem arz etmektedir. Zira Davidson vd. (2003)'e göre bireysel farklılıklardan dolayı, tecrübe edilen aynı olay bireylerde farklı duygusal tepkilere karşılık gelmektedir. Bu sebeple kurumların yöneticileri, çatışmaları ve kaos ortamını engelleyici herkes için eşit ve aynı zamanda denkliği gözetici uygulama politikaları geliştirmeli, açık iletişim kanalları ve anlaşılabilir hedefler sunmalı, çalışma koşullarında iyileştirmeler yapmalı (Abraham,2000: 272) ve tüm bu süreçleri çalışanların homojen özellikler taşımadığını göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

2.1 Kuşak Kavramı ve Tanımı

Kuşak kavramına, Türk Dil Kurumu tarafından; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” tanımı getirilmiştir (TDK, 2006). Geçmişte sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalara oldukça hizmet etmiş olan, kuşak kavramı biyolojik temelli “ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı” olarak tanımlanmıştır. Burada kuşak kavramı nesiller arası geçen zaman aralıklarını betimlemek için kullanılmıştır. Aradaki zaman farklılığını ifade eden kuşak, aynı zamanda ebeveynler ile çocukları arasındaki yaş ve kültür farkını da açıklamakta kullanılmaktadır. Aradaki zaman farklılığı, yaklaşık olarak 20-35 yıllık bir zaman dilimine işaret etmektedir (Lofti vd., 2013 94). Ancak günümüz toplumlarında gelişen teknoloji, çalışma ve kariyer seçeneklerindeki dönüşümler, toplumsal ve kültürel yapıdaki değişimler ile birlikte iki on yıllık dönem kuşaklar için oldukça uzun bir zaman dilimi haline gelmiştir. Ailelerin çocuk planlaması meydana gelen değişimler ile birlikte ertelenmiş, doğumlar arasındaki geçen süre iki on yıldan üç on yıla ertelenmiştir. Geçmişte ilk çocuğunu dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, günümüz toplumsal yapısı içerisinde bu ya 31’e kadar yükselmiştir. Bu öteleme ile birlikte kuşaklara biyolojik değil sosyolojik bir tanımın getirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Keleş, 2011: 130).

Günümüzün toplumsal ve kültürel gelişmeleri ile birlikte özellikle yönetim alanında yapılan araştırmaların odak noktası olan kuşağın sosyolojik tanımı üzerine birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar, özellikle ulusal alt kültür kuramından faydalanmıştır. Çünkü ne kadar toplum varsa o kadar kültürel çeşitlilik oluşacaktır. Ülkelerin ve toplumların kendilerine özgü olan ana dilleri, örf/adetleri, normları, inanç ve değerleri, müzik ve edebiyatı, sosyal ilişkileri ve her türlü davranış kalıpları onların

kültürlerini oluşturacaktır (Eroğlu, 2011: 148). Dolayısıyla sosyolojik temelli kuşak kavramına tanımlama yapılırken ortak kültüre sahip bireylerin yer aldığı ulusal sınırlar bağlamının ele alınması gerekmektedir. Literatürde yer alan sosyolojik tanımlara bakıldığında kuşak, aynı zaman dilimleri içerisinde doğmuş, aynı sosyal düzlem içerisinde sosyal, politik, ekonomik gibi olaylardan benzer şekilde etkilenmiş, toplum içerisinde benzer sorumlulukları ifa etmeleri sebebiyle ortak değer, inanç, beklenti, tutum ve davranışlara sahip kümeler olarak ifade edilebilir (Mannheim,1952; Lower, 2008; Kupperschmidt, 2000; Joshi vd., 2011; akt. Özer vd., 2013: 125).

Karl Mannheim bu kuşak kümelerini; aralarında bağ olan, aynı toplumsal hafızaya, ortak kültürel değerlere ve paylaşılan ortak alışkanlıklara sahip bireylerden oluşan öznel bir topluluk olarak ifade etmektedir. Duygu ve tutumların ortak olması ise bireylerin kendi gelişim dönemlerinde meydana gelen önemli olayları ve toplumsal değişimlere benzer şekilde maruz kalmalarından kaynaklanmaktadır. Yaşanan bu olaylar bireyin kimliğinin bir parçası haline gelmektedir. Öyle ki toplumsal ve sosyal olaylar geleneksel ve kültürel yapı ile birlikte, bireylerin dünya görüşleri etkilemekle birlikte, aynı dönem içerisinde doğan bireylerin tutumlarının ve inançlarının şekillenmesine kaynaklık etmekte ve ortak bir akran kişiliği ve zihniyeti oluşturmaktadır (Yi vd., 2010: 602).

Mannheim toplum içerisinde bir kuşağın var olabilmesinin beş faktöre bağlı olduğunu ifade etmektedir; (1) kültürel sürece yeni katılımcıların girmesi, (2) eski katılımcıların yok olarak yerine yeni bireylerin gelmesi, (3) tarihsel süreç içerisinde bir kuşağın üyelerinin zamanın belirli bir bölümünde yer almaları, (4) kültürel mirasın nesilden nesle aktarılması, (5) kuşaktan kuşağa geçişin sürekliliği (Bezirci, 2012: 8).

Peter Drucker'a (1991)' a göre ise kuşak kavramı, "üç bin yıl öncesinden başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreçte, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarında birbirlerine benzer sorumluluklardan yükümlü olmuş kişiler topluluğu" olarak tanımlanmaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 42).

2.2 İş Yaşamında Kuşakların Sınıflandırılması ve Özellikleri

Doğum yılları ve aralıklarına, benzer tarihsel şartlara, nüfus eğilimlerine, benzer toplumsal ve kültürel değişmelere, benzer teknolojik değişimlere göre kuşaklar gruplandırılmıştır. Literatürde farklı kaynakların kuşaklar ile ilgili farklı tarih ve özellikler belirttiği ile karşılaşılsa da birçok kaynakta olduğu gibi bu çalışmada mevcut iş yaşamında aktif şekilde bulunan kuşaklar;

- Sessiz Kuşak/Savaş Kuşağı – Silent Generation (1925–1945)
- Bebek Patlaması Kuşağı – BabyBoomers (1946–1964)
- X Kuşağı – Gen X (1965–1979)
- Y Kuşağı – Millenials (1980–1999) olarak sınıflandırılmıştır.

Kuşakların her biri, birlerinden farklı bakış açısı ve değerlere, tutum ve davranışlara sahip olabilmektedirler. Bu farklılık kişiliklerin ve davranış kalıplarının farklı olmasına sebep olduğu gibi iş yaşamında da etkili olmaktadır. Örgütlerin kuşaklar arası farklılıkları lehlerine çevirip, yönetebilmeleri için bu kuşakların iş değerlerini ve tutumlarının bilinmesi ve iyi anlaşılması gerekmektedir.

2.2.1 Sessiz Kuşak/Savaş Kuşağı

İkinci Dünya savaşı sırasında doğan ve bir nesli temsil eden kişiler topluluğudur.

Özellikle Türkiye’de doğum zamanları 1929-1930 yılları arasına tekabül eden bireylerin, savaş sonrası dahi yaşadıklarının etkilerinde kalarak ciddi bir gelecek kaygısı duydukları görülmektedir. Yaşadıkları olumsuz deneyimler ve bu deneyimlerden kaynaklanan kaygıları sebebiyle bu nesil “Buhran Kuşağı” olarak da isimlendirilmiştir. Hukuk ve ahlak kuralları onlar için büyük önem arz etmektedir ve otoriteye karşı her zaman saygılıdırlar. Statü yaş ile artar düşüncesi hâkimdir ve gelenekselcidirler (Atak, 2016: 14-15).

2.2.1.1 Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Günümüz çalışma ortamında sessiz kuşak en yaşlı grubu teşkil etmektedir. Steelcase'in (2009) yaptığı araştırmada, Sessiz Kuşak çalışanları, onların seçimleri ve iş hayatındaki tutum ve davranışları şu şekilde ifade edilmiştir (Akt.Yiğit, 2010: 85):

“Steelcase araştırması kapsamına giren ve çalışmaya devam eden en yaşlı kuşak budur. 1909-1945 yılları arasında doğanları yani 65 yaş üstü olanları nitelemektedir. Toplam büro nüfusu içerisindeki payları ise çok düşüktür. Günümüzde çoğu emekli olmuştur. (Türkiye nüfusunun sadece %6,8'ini oluşturduğu düşünüldüğünde iş gücü payları çok daha düşüktür). Aktif sessiz kuşak üyeleri için dürüstlük, fedakârlık ve şirkete bağlılık en önemlidir. Tabii oldukları otoriteye karşı saygılı, disiplinli ve sabırlıdır. Çalışma hayatında mükemmeliyetçi olmalarına rağmen değişime karşı direnirler. Değişimi mevcut düzenin korunmasına tercih ederler. Duygusal onlar için geri plandadır. Yönetimde hiyerarşiyi severler. Çalışma hayatları ile özel hayatları arasında net bir çizgi vardır. Bireyselci ve şekilcidirler. Çalışma ortamları, hiyerarşideki yerlerini tam olarak yansıtmalıdır. Çalıştıkları mekân köşeli, klasik olmalı ve bakınca kim oldukları anlaşılmalıdır.”

Gelenekselciler olarak da adlandırılan (Adıgüzel vd., 2014: 171) ve günümüz iş hayatında az sayıda olan bu kuşak üyelerinin sahip oldukları bilgi düzeyleri, pratik zekâları ve otoriter yapıları gibi özellikleri onların hala kritik mevkilerde ve önemli görevlerde yer almalarını sağlamıştır.

2.2.2 Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

1946-1964 yılları arasında doğan, Sessiz kuşağın evlatları olan bebek patlaması kuşağı İkinci Dünya Savaşı sonrası doğum oranlarının artması sebebiyle bu ismi almıştır. Bu kuşağın nüfusunun savaşa tepki olarak oluşturulduğu ifade edilmektedir. Ekonomik refahın ve giderek büyüyen bir sosyal değişimin içerisinde kalmışlardır. Bu durum bebek patlaması kuşağının hayata karşı çok daha iyimser olmalarını sağlamıştır (Sayers,2007: 480-481).

Nüfusta önemli bir yere sahip olan bebek patlaması kuşağı, ekonomiden, sosyal değişimlere, iş hayatındaki yapılanmadan kültürel değişime kadar birçok ekonomik ve sosyal olayın yaşanmasında etkili olmuştur. Dünyada ve Ülkemizde bu kuşak iş yaşamında ki varlıklarını emekli olarak yavaş yavaş arkalarından gelen X ve Y kuşağına bırakmaktadır.

2.2.2.1 Bebek Patlaması Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Bebek patlaması kuşağı, aşırı derecede işine düşkün (işkolik), özverili, örgütünün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutan bir kuşak olarak bilinmektedir. Daha çok uzun süre çalışma, iyimserlik, idealist olma, otoriteye bağlı ve yüksek başarı hissi özellikleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Yaşamları boyunca istihdam onların için oldukça önemlidir. Çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları oldukça yüksektir. Bu kuşağın örgüt içi iletişimleri oldukça kuvvetlidir (Gürbüz, 2015: 41). Daboval (1998) yaptığı çalışmada bebek patlaması kuşağının örgütlerine bağlılık düzeylerinin diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yine Benson ve Brown (2011) tarafından yapılan çalışmada, bu kuşağın işlerinde daha tatminkar davrandıkları yani iş tatminlerinin yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Kuşakların iş değerlerinin tespitine ilişkin Özer ve arkadaşları (2013) yapılan çalışmada, bu kuşağa ait çalışanlar saygı duymayı genç kuşaklara göre daha fazla önem vermektedirler. Sessiz kuşak, daha fazla çalışkandır ve sorumluluk, adalet gibi değerleri diğer kuşaklara nazaran daha ön plandadır. Aynı zamanda kuşkuculuk düzeyleri oldukça düşüktür ve bu sebeple güveni, sadakati ve gelenekleri diğer kuşaklardan daha fazla önemsedikleri görülmektedir (Özer vd., 2013: 138).

Bebek Patlaması Kuşağı'nın seçimleri, iş yaşamındaki tutum ve davranışları genel itibariyle Steelcase'in (2009) araştırmasına göre şu şekildedir (Akt. Yiğit, 2010: 86):

“İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyaya gelen, 1946-1964 yılları arası doğumlu baby-boomer kuşağının ortak özelliği benişinci (egosantrik) ve iyimser oluşlarıdır. Rahatına ve sağlığına düşkün bu kuşak, maddi başarıya ve sosyal kabule çok önem vermektedir. Ekip çalışmasına ve dayanışmasına yatkın olmalarına rağmen aynı zamanda şüphecidirler. İhtiraslarını tatmin etmek için ne kadar gerekiyorsa o kadar çalışmaya razıdırlar. Toplulukçu ve pragmatiktirler. Fırsatçılık ve kurallara karşı çıkmak gibi kusurları vardır. Bir önceki kuşaktan farklı olarak iş yaşamları ile özel yaşamları arasına bir duvar örmen gereksinimi duymazlar. Fransız çalışanlar üzerine yapılan ankette baby-boomerlar şirketin “bilgeleri” olarak görülmektedirler. Otoriter olmalarına karşın genellikle pozitif bir imajları vardır. Yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin çalışma hayatını nasıl işgal ettiğine şahit olmuşlardır. Ekip çalışması kavramının çalışma hayatındaki önemini kavrayıp bu duruma adapte olmuşlardır. Bireysel ofislerden çıkıp daha kolektif ortamlarda çalışmaya alışmışlardır. Ancak baby-boomers kuşağı çalışanlarının birçoğu özellikle çalışma ortamlarındaki gürültüden

şikâyetçi olarak bu durumdan memnun olmamışlardır. İdeal çalışma ortamlarının açık alanlar ile kapalı alanların dengesi ile olacağını ifade etmişlerdir. Çalışma ortamlarında statik bir mobilya düzeni tercihleri olmuştur.”

2.2.3 X Kuşağı

1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı bireyler, dönemin çeşitli ekonomik krizlerinden ve sosyal sancularından ciddi şekilde etkilendikleri için “kayıp kuşak” olarak da adlandırılırlar (Bayhan, 2014: 13). Kişisel bilgisayarları olan ve bilgi çağında büyüyen ilk kuşaktır. Fakat dönemin sosyal ve ekonomik çalkantılarından fazlasıyla etkilenmişlerdir. Bu sebeple geleceğe bakış açıları kötümser olsa da diğer kuşaklara göre çok daha dirençlidirler ve kendilerine güvenirlere (Sayers, 2007: 480). Bu kuşağa ait bireylerin kendilerini güven ortamında hissetmeleri oldukça önemlidir. İş yaşamına sadık olan bu bireyler, sorgulamak yerine özellikle devlet kurumları gibi çalışma düzenlerinin kendileri için garanti ve en iyi olduğu düşüncesindedirler.

2.2.3.1 X Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

X kuşağı çalışanları, çok fazla muzip değildireler ve adil olmayı istedikleri için kayırmacılık gibi adaleti zedeleyici davranışlarda bulunmazlar. Saygı görmeyi pek fazla umursamazlar ve sadakat duygusu en zayıf olan kuşaktır. Bilgiyi paylaşmayı sevmezler ve en disiplinli, katı olan grup olarak görülmektedir.

X kuşağı çalışanlarını, görev tanımlarının yanı sıra kişisel gelişime katkı sağlayacak eğitimler verilmesi, bireysel çalışma, maaşlarını ek olarak verilecek maddi ödüller ve terfiler işlerinde oldukça motive etmektedir. İş yaşamları hala geleneksel örgüt yapılarına uygundur (Sayers, 2007: 482).

Yapılan bazı çalışmalarda X kuşağı çalışanlarının örgütlerine en fazla sadık olan kuşak oldukları ifade edilirken, örgütsel sadakatlerinin en düşük olarak çıkması dikkat çekmektedir (Özer vd., 2013: 139).

X Kuşağı'nın seçimleri, çalışma ortamındaki değer, tutum ve davranışları yine Steelcase'in (2009) araştırmasına göre şu şekildedir (Akt. Yiğit, 2010: 86):

“Bu kuşak sinik ama esnektir. 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı çalışanları sorumluluk almaktan ve farklı tecrübeler yaşamaktan hoşlanırlar. Profesyonel başarıya odaklı olmaları; ailelerini, arkadaşlarını, sosyal çevrelerini ve eğlence hayatlarını ihmal ettikleri anlamına gelmemektedir. Bu kuşak şartlara çok iyi uyum gösterir. Bağımsız hareket etmeleri bazen tercihleri olsa da ekip çalışmasına yatkındırlar. Diğer kuşakların gözünde iyi bir imajları vardır: Birlikte çalışması, yaşaması keyifli, iyi sonuç alan, ekip çalışmasında mükemmel gibi. Ancak geleceğe bakışları açısından şüpheli, iş yaşamlarında ise kayıtsız davranmaktadırlar. Maddi rahatlarına fazla düşkün olmaları eleştirilir. Çalışma ortamında iletişimin, diğerleriyle temasın ve ilişkilerin kolay olmasını isterler. Diğer kuşaklara nazaran çok daha hareketli olan X kuşağı, şirket kültürünün ve organizasyonun dinamik olmasını isterler. Onlara göre çalışma mekânı açık ve gereğinde proje bazında çalışma ekipleri oluşturulmasına olanak sağlayacak şekilde esnek olmalıdır. Mobilyalar hareketli ve çok fonksiyonlu olmalıdır.”

2.2.4 Y Kuşağı

X kuşağından hemen sonra gelen Y kuşağı 1980 ile 1989 yılları arasında doğan nesli kapsamaktadır. Yabancı literatürde Milenyum Kuşağı olarak da adlandırılan Y kuşağı Türkiye’de ise 80 Sonrası Kuşak olarak ifade edilmektedir. Mevcut iş gücüne giren son nüfusun oluşturduğu kümedir. Bireysel, rahat ve küreselleşmeyle değişmeye başlayan dünyanın çocukları olarak tanımlanırlar Belki de yakın tarihin en eğitilmiş, en çok iletişim gücüne sahip, kendine güvenen ve özgür neslidir (Sayers, 2007: 480).

2.2.4.1 Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

1980-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı çalışanları, tipik bir teknolojisi bağımlısı olarak görülmektedirler. İş ortamında yer aldıkları gruplar içerisinde üretken ve kararlı bir örgüt kültürünün olmasını isterler ve bu konuda oldukça hassastırlar. İyimserlerdir ve çalışma ortamının eğlenceli olmasını isterler. Gursoy ve arkadaşlarına (2008) göre, Y kuşağı çalışanlar geleceğin çok daha umut vaat edici olduğuna inanırlar. Kendilerini işe yeteri kadar verdiklerini düşündükleri için, yöneticileri tarafından bilinmek ve takdir edilmek onlar için oldukça önemlidir. Birden çok işi yapabilmek konusunda yeteneklidirler. Aile ve arkadaş ilişkilerine önem veriler ve işlerinden önde tutarlar. Çalışmayı seven bu kuşak hırslı olsalar dahi asla iş kolik değildir. Aynı zamanda Y’ler etik ve ahlak kurallarına çok fazla önem verirler.

Y kuşağı çalışanlarının liderlik tanımlamaları önem dercesine göre şu şekilde ifade edilmiştir: kendisini işe adanmak, iyi bir dinleyici olmak, odaklanmak,

desteklemek, iyimser olmak, güvenilir olmak, deneyim sahibi olmak, çalışanlarını desteklemek, çalışanlarına güvenmek, yaratıcı olmak ve işten/samimi olmak (Sessa vd.,2007: 58-61).

Gursoy ve arkadaşlarının (2008) yaptığı araştırmada bir çok çalışmayı destekleyici ve Y kuşağının özellikleri tanımlayıcı bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre Y kuşağı bireyler çok daha neşelidirler, kurallar çiğnenmek için vardır düşüncesine sahiptirler, bugün var yarın ise olmayabilir anlayışını kendilerine prensip edinmişlerdir ve yöneticilerinin yol gösterici olmalarını isterler (Gursoy vd., 2008: 451).

Y Kuşağı'na mensup bireylerin seçimleri, çalışma ortamındaki değer, tutum ve davranışları yine Steelcase'in (2009) araştırmasına göre şu şekildedir (Akt. Yiğit, 2010: 86):

“Y kuşağı bireylerin ortak özellikler hazcılık (hedonizm) ve oyunculuktur. Genellikle eski kuşak yöneticiler Y kuşağı çalışanlarına nasıl davranacaklarını bilemezler. Sosyal etiğe, özel ve mesleki hayata oldukça önem veren, adalet kavramını birçok şeyin üzerinde tutan bu kuşak diğer kuşaklara göre son derece sabırsız ve hiperaktif bulunmaktadır. Hareketli, bağımsız, esnektirler. Potansiyellerine aşırı güvenirlir ve kendi alanlarında oldukça bilgilidirler. Buna karşın kurumlarına bağlılıkları yok denecek kadar azdır. Yaşam kalitesine ve özel hayat/çalışma hayatı dengesine X kuşağından bile daha çok düşkündürler. Diğer kuşaklar Y kuşağı gençleri kendilerinden çok daha hırslı ve çıkarıcı bulurlar. Açık ortamdan en az rahatsızlık duyan kuşaktır. Çalışma ortamının görselliği ve ergonomikliği onlar için ikinci plandadır. Onlar için reel çalışma ortamı sadece büro değildir. Sanal ortamı (video konferans, internet vb.) çalışma ortamı olarak algırlar. Onlar için şirket aynı zamanda, göçebe çalışanların aynı şirkete ve şirket kültürüne sahip olduklarını hissetmek ve tescil etmek için bir araya geldikleri ve iletişime girdikleri bir ortamdır. Onları için iş ortamı ekip çalışmasına uygun olacak şekilde tasarlanmalıdır.”

Günümüzde iş hayatında aktif olarak rol oynayan Y kuşağı çalışanları, iş süreçlerinde bir takım değişikliklerin olmasında ve yeni dinamiklerin gelişmesinde oldukça etkilidirler. Zira diğer kuşaklardan farklı kendilerine özgü beklentileri olan Y kuşağı çalışanları sabırsızdırlar ve bir an önce kendi istekleri doğrultusunda başarılı olmak isterler. Geleneksel iş hayatında zorlanan bu kuşak, en geç 30'lu yaşlarda kariyerini tamamlamış ve iyi bir maaşla çalışmak istemektedir. Genel itibariyle Y kuşağının işten beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Konakay vd., 2015: 217):

- Kariyer ve gelişimleri için talepte bulunmaktan çekinmeyerek, hızla iş değiştirebildikleri için iş yaşamının ve koşulların kendi istekleri doğrultusunda şekillenmesini isterler.
- İşi maddi bir kazanç olarak görmeyen Y kuşağı, özgürleşmenin bir adımı olarak kendi işlerinde çalışmak isterler.
- Alt kademelerde çalışmak yerine, en kısa sürede yönetici olmak isterler.
- Özellikle danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih ederler.
- Tatmin etmesi zor olan Y kuşağının kurumalarından ve yöneticilerinden beklentileri oldukça yüksektir.
- Hayat boyu öğrenmeye istekli oldukları için, sürekli gelişim ve bunları destekleyici kurumsal eğitimler onlar için önemlidir.
- Üstlerinden emir almaktan çok hoşlanmazlar. Adalet anlayışı gelişmiş, anlayışlı, demokratik, değişimi destekleyici, ilişkileri güçlü ve kendi istek ve ihtiyaçlarını anlayan bir üst yönetici talep ederler.
- Hiyerarşinin oldukça yüksek olduğu ve güç mesafesinin var olduğu örgütlerde çalışmak onları rahatsız eder.

Y kuşağı çalışanlar diğer kuşakların çalışma hayatlarında ki motivasyon kaynakları da diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Statüler belirlenirken yaş yerine kişisel başarı düzeylerine bakılması, çalışanların dış görünüşlerine göre değerlendirilmemesi, belirli aralıklarla geri bildirimlerde bulunulması, yöneticileri tarafından danışmanlık, koçluk, mentorluk gibi desteklerin verilmesi, örgüt kültürü içerisinde iletişimlerinin üst düzeydeki diğer kuşaklarda da eşit mesafede olması gibi örgüt içi unsurlar Y kuşağı çalışanlarının motive olmalarını desteklemektedir (Dereli ve Toruntay, 2015: 5).

Y kuşağı çalışanlarının kişisel özellikleri son zamanlarda gittikçe örgütsel davranış alanında farklı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Literatür incelendiğinde Y kuşağı çalışanlarının diğer kuşaklara göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu bunun yanında bu genç kuşağın çalışma ortamından ziyade ikili ilişkilere daha fazla önem vermesi sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha düşük olacağı ifade edilmektedir. Aynı zamanda işlerini yaparken kendilerine vakit ayırmak da onlar

için önemli olması sebebiyle örgütün sosyal imkânlarına oldukça önem vermektedirler (Gürbüz, 2015: 45-46).

Yönetici davranışlarına ve ahlaki değerlere bu denli önem veren, özgürlüklerine düşkün bireylerin yer aldığı Y kuşağı çalışanları mevcut durumun en iyi olmasını istedikleri için kurumlarına ve yöneticilerine karşı eleştiriler yapmaktan çekinmezler ve sorgulayıcıdırlar. Torun ve Çetin'in (2015) akademik personeller üzerine yaptıkları çalışmada, Y kuşağı akademisyenler çalışma ortamlarında çok daha güvensiz, hayal kırıklığına uğramış ve engellenme duygusu içerisindedirler. Bu olumsuz duygu durumları ise Y kuşağı çalışanlarının çok daha sinik olmasına sebep olduğu yine çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır.

2.3 Kuşaklararası Kişisel Farklılıkların Yönetilmesi

Günümüz iş gücünde aktif olarak yer alan farklı kuşak mensubu bireylerin yaşadıkları dönemler, deneyimleri, yaşam tarzları ve işe karşı yaklaşımları da birbirinden farklı olmaktadır. Dolayısıyla işletme kültürü ve iş dizaynları bu farklılıkların belirlenerek bütün kuşaklara hitap edecek şekilde tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Zira örgütlerde yaşanacak herhangi bir çatışma, iletişimsizlik, olumsuz tutum ve davranışlar bireylerin duygu durumlarını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi işletmenin varlığını da tehdit eder hale gelebilir.

Farklı iş gücü potansiyeli işletmeler için yönetilmesi zor bir durum gibi görünse de, bu farklılığın avantaja dönüştürülebilmesi ve çalışanlar arasında uyumun yaratılabilmesi için örgütün geleneksel yapısında ve temel sistemlerinde değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. R. Roosevelt Thomas 1990 yılında ilk defa örgütlerde "farklılıklarının yönetilmesi" kavramını ortaya koymuştur. Farklılıkların yönetimi kavramı, mevcut çalışma hayatında yer alan her bireye potansiyelini keşfetme, sergileyebilme fırsatı verme ve ortak bir hedef için gerekli performansları sergileyebilecekleri uygun ortamı oluşturma anlamına gelmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: 69).

Bugün iş gücüne dahil olan üç kuşak arası farklılıklar bulunsada aynı iş ortamında çalışma, iletişim kurma ve sürekli olarak etkileşimde bulunma halindedirler. Dolayısıyla çalışanlarını anlamak isteyen bir yöneticinin öncelikle bu farklılıkları anlaması gerekmektedir. Watt (2009) tarafından yapılan çalışmada, kuşaklar arası benzerlikler ve iş gücü farklılıkları bebek patlaması, X ve Y kuşaklarına sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda aşağıda yer aldığı şekilde gruplandırılmıştır (Watt,2009:8-9) :

Uyma Yeteneği: Her üç nesilde kendilerinin uyumlu olduğunu ifade etmiş olsalarda, X kuşağı ve Y kuşağı eski nesli kendilerinden daha uyumsuz bulmaktadır. Özellikle X ve Y kuşağı bebek patlaması kuşağını değişime kapalı, teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan ve çeşitliliği kabul etmeyen bireyler olarak görmektedir.

Yönetilebilirlik: Her üç kuşakta Y kuşağının diğer kuşaklara nazaran çok daha zor yönetildiklerini ifade etmişlerdir. Bebek patlaması ve X kuşağı, Y kuşağını daha az sonuç odaklı, prosedürleri tam manası ile yerine getirmeyen ve sürekli yakından denetim gerektiren bireyler olarak görmektedirler.

Takım Çalışması: İş ahlakı algılayış biçimlerinde farklılıklar olmasına rağmen, tüm kuşaklar takım çalışmasına yatkın olduklarını ifade etmektedirler. Bunun yanında bebek patlaması kuşağının ve X kuşağının Y kuşağı bireyleri gerektiği kadar gayret göstermedikleri düşünceleri dikkat çekmektedir.

İş Yaşam Dengesi: X ve Y kuşakları bebek patlaması kuşağına göre iş yaşam dengesine daha fazla önem vermektedir. Bunun yanı sıra X ve Y kuşakları iş yerlerinde daha resmi olmayı tercih etmektedirler.

Bağlılık: Üç kuşakta örgütlerini daha az güvenilir bulmaktadır. Ancak dikkat çekici olan eski neslin yeni nesli çok daha güvenilmez bulmaktadır. Bunu da gençlerin rahatlıkla iş değiştirebildiğine ve kariyer hedeflerinin farklı olduğuna bağlamaktadırlar.

Ahenkli bir çalışma ortamının yaratılması ve çalışanların performanslarını sergileyebilmeleri için farklılıkların belirlenmesi bu doğrultuda yönetilmesi gereklidir. Bunun için Watt (2009) yöneticilere temel üç öneride bulunmuştur. (1) İşverenler çalışanlarının yaş envanterini çıkartmalı ve her çalışanına ait olduğu kuşağın özelliklerini dikkate alarak yaklaşmalıdır. (2) Kuşaklara ait basmakalıp özelliklerin iş görenler tarafından sergilenip sergilenmediğine bakılarak tutum ve yaklaşımlar belirlenmelidir. (3) İşgörenlerin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, hayat şartlarının, beklentilerinin ve arzularının çeşitlilik gösterdiğini dikkate alarak örgüt kültürü oluşturulmalı ve onlarla temasta doğru iletişim kanalları kullanılmalıdır. (Watt,2009: 49).

Özellikle yeni nesil olarak tabir ettiğimiz Y kuşağı çalışanları iş yapma şekilleri eski nesil yöneticilere oldukça farklı ve yabancı gelmektedir. İş yerinde sosyal medya kullanımları, arkadaşlar ile sohbetler ufak bireysel aralar Y kuşağı için “anlık nefes almalar” olarak tabir edilirken işverenler tarafından “işten kaytarma” olarak nitelendirilmektedir. Engellemeler başladığında ise Y kuşağı üyeler tepkiler göstermekte, mutsuz olmakta ve hatta işlerini değiştirmek istemektedirler. Oysa işler düzenli yapıldığı takdirde engellemeler yerine anlamaya ve bunu avantaj olarak kullanma yoluna gidilmelidir. Y kuşağının statüye değil kişiye saygı duyması sebebiyle üstlerinden emir almaları durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bir nevi değerler ile bakış açıları çatışmaktadır. Bu noktada hiyerarşiden ziyade kişilere değer verilerek doğru iletişim ile çözümler üretilmesi gerekmektedir. Günümüz Y kuşağı yönetici olmaya başlamıştır ve geleceğin de yöneticileridir. Onların benimsedikleri yönetim şekilleri bugün çağdaş yönetim teknikleri adı altında toplanmış ve insan kaynakları bölümü hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Örgütlerde bu yenilikler ile birlikte, farklılıkların bir zenginlik olduğu benimsenmeli ve günümüz teknolojisi tüm kuşaklara aktarılmalı, eski kuşakların bilgi ve birikimlerinde yol gösterici olmalıdır. Eski kuşak yöneticiler, patron gibi değil bir koç bir mentor gibi Y kuşağına rehberlik edecek şekilde davranmalıdır (Atak, 2016: 200-203).

Yapılan son araştırmalar, iş gücünü farklı demografik özelliklere sahip bireylerden oluşan ve bu farklılıkları anlayarak buna göre örgütsel yapısını şekillendiren örgütlerin, başarılı bir şekilde itibar ve imajını geliştirerek varlığını sürdürüklerini ortaya koymaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN FARKLI KUŞAK AYRIMLARINDA ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın kısıtlılıkları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel analizi açıklanmış olup son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde farklı kuşaklara mensup iş gücünün bir arada bulunduğu çalışma hayatında bireylerin sahip oldukları bilgi ve birikimlerini etkin ve verimli bir şekilde aktarabilmeleri, istedikleri çalışma ortamının onlara sunulması ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Zira çeşitli beklenti, değer ve tecrübelerine sahip olan kuşakların yer aldığı çalışma ortamında, isteklerin, tutum ve davranış şekillerinin çeşitliliği söz konusudur. Bu çeşitlilik ve farklılıklar ise çalışma ortamında problemlere, olumsuz duyguların gelişmesine ve çatışmalara neden olmaktadır. Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdiği olumsuz tutum ve davranışları ifade eden örgütsel sinizm kavramı da örgütsel alanda giderek daha fazla yer almaya başlamıştır.

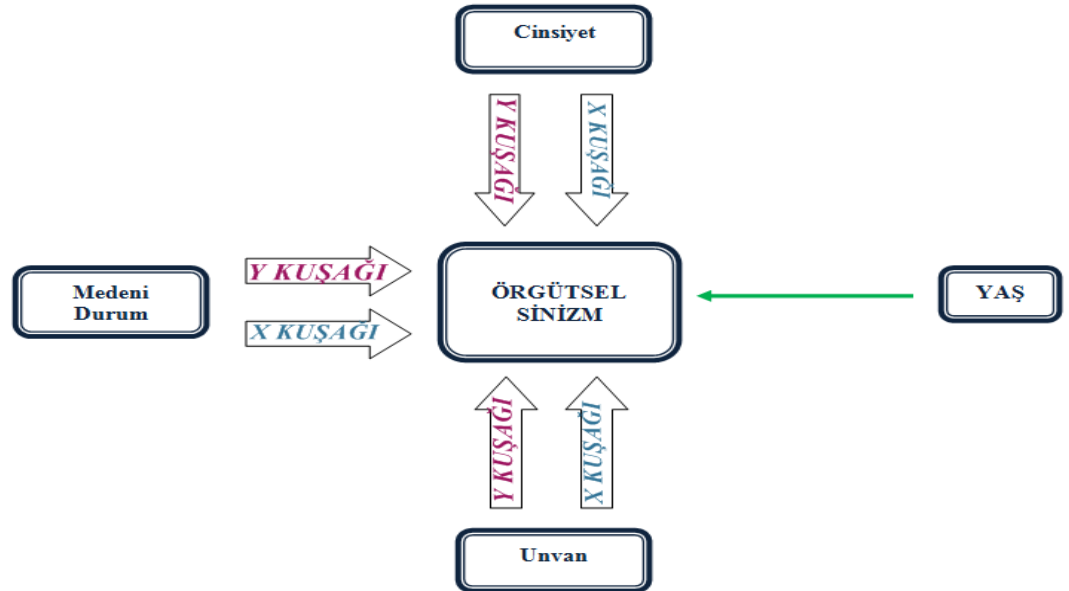
Örgütsel sinizm kavramı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; örgütlerin başa çıkmakta zorlandıkları örgütsel davranış sorunları arasında yer aldığı, örgütleri daha derinden etkileyen bir durum oluşturduğu görülmekte olup; kavramın örgütler için giderek önem kazanmaya başladığı, özellikle akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelen ve inceleyen tez ve araştırmaların ise yetersiz kaldığı görülmektedir. Bunun yanında örgütsel sinizm davranışı ile demografik (kişisel) özelliklerden kaynaklı farklılıkları inceleyen araştırma sayısının yeterli düzeyde olmadığı gözlenmiştir. Yapılan çalışmalarda demografik özellikler genellikle kontrol yada aracı değişken olarak ele alınmıştır (Cartwright ve Holmes, 2006). Örgütlerde, çalışanların farklı demografik özelliklere sahip olmaları sergiledikleri örgütsel sinizm davranışlarını ve örgütsel sinizm düzeylerini de etkilediği düşünülmektedir. Sinizm

kavramına ilişkin literatür incelendiğinde, farklı demografik özelliklere sahip, farklı kuşaklarda yer alan bireylerin sinik tutum ve davranışlarına ilişkin farkların belirlenmesi üzerine yapılan çalışmalarda birbirini desteklemeyen tezat sonuçların bulunması bu kavramlar üzerine yoğunlaşacak olan çalışmaları değerli kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, iş ortamında geleneksel örgüt yapıları içerisinde mutsuz olan ve aradığını bulamayan Y kuşağında yer alan akademisyenler ile kendini yeterli ve güvenli hissetmeyi ön planda tutan X kuşağında yer alan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, unvan, yaş) sinizm düzeylerine olan etkilerini araştırmaktır.

Demografik değişkenlerin farklı kuşak ayrımlarında, örgütsel sinizm düzeylerinde ve örgütsel sinizm davranışının boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, X ve Y kuşağı akademisyenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu ve unvanı, araştırmacıların örgütsel sinizm alanında sıklıkla kullandıkları örgütsel sinizm davranışının üç boyutu ile araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda verilerin analizi ve yorumlanmasında, örgütsel sinizm davranışı boyutları bağımlı değişken, çalışanların demografik özellikleri ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

3.2 Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada hedeflenen, farklı kuşaklarda yer alan akademisyenlerin sahip olduğu demografik değişkenlerin örgütsel sinizm düzeylerine etki edip etmediği ve ne düzeyde farklılıklar yarattığı sorularına cevap bulmaktır. Bu amaç ve Şekil 5’de yer alan araştırmanın modeline uygun olarak hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır:

H.1.Kuşaklara göre örgütsel sinizm düzeyi farklılaşmaktadır.

H.2. Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.2.a Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.2.b Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.2.c Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3. Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3.a Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3.b Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3.c Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4. Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4.a Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4.b Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4.c Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır

3.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Burdur İli içerisinde yer alan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi fakülte, yüksekokul ve meslek yüksek okullarında profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman ve okutman kadrolarında çalışan akademisyenler ile ilçelerinde yer alan akademisyenler oluşturmaktadır. 2015-2016 akademik yılı verilerine göre Mehmet Akif Üniversitesine bağlı merkez yerleşkede ve ilçelerinde toplam 801 akademisyen görev yapmaktadır. Akademisyenlerin unvanlara göre dağılımı Profesör 51, Doçent 70, Yardımcı Doçent 251, Öğretim Görevlisi 175, Araştırma Görevlisi 211, Okutman 36, Uzman, 25 şeklindedir. Evren büyüklüğüne Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'nda yer alan veriler aracılığı ile ulaşılmıştır.

Örnekleme seçiminde kasıtlı olarak, ulaşılabilen kümeler (akademik birimler) örneklem olarak seçilmiştir. Burdur İli içerisinde yer alan İstiklal Yerleşkesindeki fakültelerde ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan akademisyenler ile Bucak İlçesi'nde yer alan Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu ve Ağlasun ilçesinde yer alan Ağlasun Meslek Yüksek Okulu akademisyenlerine ulaşılmıştır. İlgili fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında toplam 477 akademik personel görev yapmaktadır. Diğer ilçelerde yer alan akademisyenler ise zaman ve maddi kısıtlardan dolayı örnekleme dâhil edilmemiştir. Araştırmaya başlanılmadan önce fakülte dekanlıkları ve meslek yüksek okulu müdürlükleri ile görüşülmüş, anketlerin uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Evrenin ulaşılabilir olması sebebiyle ilgili fakülte, yüksekokul ve meslek yüksek okullarında görev yapan tüm akademisyenlere ulaşmak hedeflenmiştir. Ancak yaz dönemi olması ve birçok akademisyenin yıllık izinde olmasından dolayı ve araştırmaya katılma gönüllük esasına dayandığı için 477 akademisyenden 260'i araştırmaya katılmayı kabul etmiş, kabul eden akademisyenlerin bazılarına yüz yüze anket tekniği uygulanmış vakit kısıdı olan akademisyenlere ise veri toplama aracı dağıtılmış ve toplam 212 anket formu geri toplanmıştır. Araştırmada geri dönüş oranı %44,5'tir. Özoğlu (1992) ise anket geri dönüş oranının genellikle % 40-60 arasında değiştiğini belirtmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda ise bu oranın %25'e kadar indiği

görülmektedir (Kabakçı,2005: 26). Araştırma için ise geçerli olan eksiksiz doldurulmuş 201 anket kullanılmıştır. Geri dönüş oranının yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temel kısıtlarından ilki, dönem içerisinde yoğun ders yükü altında olan akademisyenlerin ankete gerekli vakti ayıramayacaklarından dolayı araştırmaya yaz döneminde başlanması ancak bu dönemde ise yıllık izinlerin kullanılmasından dolayı beklenilenden daha az akademisyene ulaşılmasıdır.

İkinci bir kısıt ise, örgütsel sinizm ölçeği ifadelerinin olumsuz duygu ve davranışları temsil etmesi, akademisyenlerin ankete katılma isteğini düşürmesidir. Katılımcılara anket verilme esnasında ön bilgi olarak çalışmanın objektif olacağı ve kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı ifade edilse de bazı akademisyenler ankete katılmayı reddetmiş, bazı katılımcılar ise samimi bir şekilde kurumlarına/yönetimlerine karşı olumsuz duygulara sahip olup olmadıkları bilgisini vermede çekimser kalmışlardır.

Verilerin toplanması sürecinde Ülkemizin içerisinde bulunduğu olumsuz iklim de araştırmanın bir diğer kısıdı olarak göz önünde bulundurulabilir. Aynı zamanda araştırmanın sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Akademisyenlerine uygulanmasının, genellenmesi konusunda engel teşkil edebileceği düşünülmektedir.

3.5 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Faydalanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesi için “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve demografik özelliklere ilişkin verileri toplamak için ise “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda araştırma kapsamında yer alan demografik değişkenlere ilişkin bilgi toplamaya uygun olacak şekilde literatür doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların *yaş, cinsiyet, medeni durum ve unvanlarına* yönelik bilgi soruları yer almaktadır.

3.5.1 Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği; Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddeyi içeren örgütsel sinizm ölçeğinin, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından gözden geçirilip düzenlenmiş formu olan ve 13 maddeden oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” dikkate alınmıştır. Ölçeğin Türkiye’deki dilsel eşdeğerliği Kalağan (2009) tarafından sağlanmış ve üç boyutlu (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) örgütsel sinizm ölçeğinin dilimize uyarlaması yapılmıştır. Karacaoğlu ve İnce’nin 2012 yılında yapmış oldukları “*Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği*” isimli çalışmada 13 maddelik, 5’li Likert tipi ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Karacaoğlu ve İnce’nin geçerliliğini ve güvenilirliğini sınavdığı ölçekte “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılmıyorum” ve “ Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanan beşli Liker Tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış ve ölçeğin orijinal formunda da bu şekilde derecelendirme yapılmıştır. Bu çalışmada ise 6’lı Likert Tipi derecelendirme ölçeği geliştirilmiş ve ölçek şu şekilde derecelendirilmiştir: (1)“*Kesinlikle Katılmıyorum*”, (2)“*Katılmıyorum*”, (3)“*Kısmen Katılmıyorum*”, (4)“*Kısmen Katılıyorum*”, (5)“*Katılıyorum*”, (6)“*Kesinlikle Katılıyorum*”.

Literatür incelendiğinde, araştırmalarında Likert Tipi sorulara yer veren araştırmacılar tarafından Likert’in yaptığı gibi seçenek sayısı 5 olarak kullanılmaktadır. Ancak literatürde 3’ten 18’e kadar seçenek sayılarının kullanıldığı çalışmalar mevcuttur. Seçenek sayısının artmasının araştırma sonucu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, seçenek sayısı arttıkça ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin artacağı ifade edilmektedir (Preston ve Coleman,2000: 2-12). Bunun yanında ölçek geliştiriciler arasında Likert-Tipi ölçeklerde kullanılacak uygun seçenek sayısının tek sayı mı yoksa çift sayı mı olacağı tartışma konusudur. Bu tartışmaların temel sebebi ise tarafsızlık/kararsızlık seçeneğine ölçekte yer verilip verilmeyeceğidir (Adelson ve McCoach, 2010: 797). Ölçekte tarafsızlık/kararsızlık seçeneğine yer verilmeyişi, katılımcıları daha çok düşünmeye teşvik edip, eğilimlerini tespit etmeye yönelik

cevaplar vermelerini sağlamaktadır. Çeşitli sebeplere bağlı olarak katılımcıların ortada yer alan ve tarafsızlık/kararsızlığı ifade eden seçeneği işaretlemeye yönelik eğilimleri “merkeze yönelim eğilimi” olarak ifade edilmektedir. Araştırmacıların tarafsızlık seçeneğini kullanma amaçları ile katılımcıların bu seçeneği işaretleme amacının örtüşmediği belirtilmektedir (Garland,1991: 70). Katılımcıların konu hakkında herhangi bir tutum veya fikirleri olmadıkları zaman veya kişisel fikir ve tutumlarını açıkça bildirmek istemedikleri zaman kesin cevap vermekten kaçınarak tarafsızlık seçeneğine yönelmektedirler (Shaw ve Wright,1997; Tourangeau vd., 1997). Büyüköztürk’ün (2005) de ifade ettiği gibi aldırma, iş birliğinden kaçınma eğilimi yüksek, cevap vermeye isteksiz veya ankete katılmak için uygun vakitlerinde olmayan katılımcıların bu seçeneği tercih etme eğiliminin yüksek olduğu düşünülmektedir. Böyle bir durumda belirli bir orandaki kişilerin bu seçeneği gereksiz nedenlerle işaretlemeleri ortalama cevap seviyesinde hatalı bir şekilde düşmeye veya artmaya sebep olabileceği için araştırmacı, katılımcıların bu tip cevaplar vermeleri yerine hiç cevap vermemelerini tercih etmektedir (Büyüköztürk,2005: 14). Bu bilgilerin ışığında çalışmada araştırmacı tarafından 6’lı likert ölçeği kullanılması uygun görülmüştür.

Ölçekte yer alan 13 ifade üzerinde anlam değişikliği yapılmadan sadece algı farklılığının yaşanmaması için “çalıştığım işletme/örgüt” ibaresi yerine “çalıştığım kurum” ibaresine ölçekte yer verilmiştir. Bu 13 ifadeden ilk beşi örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, bunları izleyen dördü davranışsal boyutu ve geriye kalan dördü ise davranışsal boyutu ile ilgilidir.

Araştırmaya başlanılmadan önce ilgili ölçek için ön çalışma yapılmış ve soruların net bir biçimde cevaplanıp cevaplanamayacağı belirlendikten sonra uygulamaya geçilmiştir.

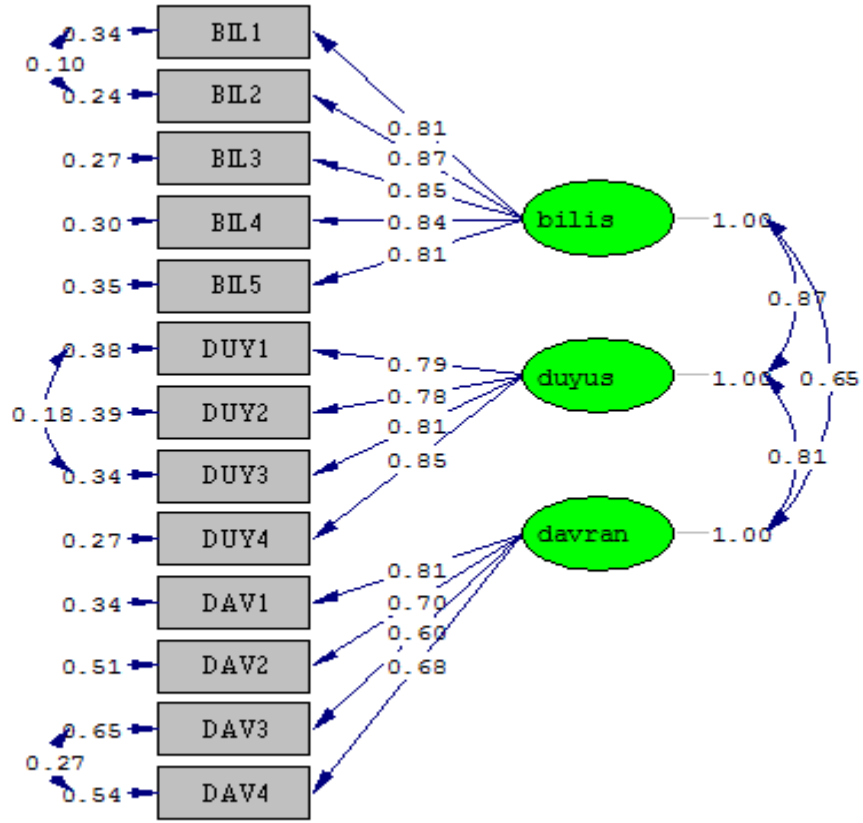
Ölçeğin Yapı Geçerliliği

Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ölçeğinin geçerliliği üzerine yapılan çalışmada yapı geçerliliği dikkate alınmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Faktör analizi, birbirleri ile ilgili çok sayıda maddelerin bir araya getirilmesini ve gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 301). Ural ve

Kılıç'ın (2005) ifade ettiği gibi faktör analizi daha anlaşılır bir ifade ile katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda değişkenler arasındaki kolerasyonun hesaplanarak, birbirleri ile ilişkisi bulunan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu kendi içerisinde tutarlı daha az sayıda faktör elde etme işlemidir. Sosyal Bilimlerde yapılan araştırmalarda, faktör analizi yapılmak istenildiğinde açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki temel analiz türü akla gelmektedir. Daha önce başka araştırmacılar tarafından test edilmiş ve kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla genellikle doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmektedir. Araştırmacının bir ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulaması, o ölçeğin geçerliliğini kanıtlar niteliktedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 301-326).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açımlayıcı faktör analizi yapılan ve özgün formunda olduğu şekilde boyutlarına ayrılan örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarının doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Üç alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin (beş maddelik bilişsel boyut, dört maddelik duyuşsal boyut ve dört maddelik davranışsal boyut) faktöriyel yapısı Lisrel 8.8 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı likert ölçeğinde toplam 201 katılımcıdan toplanan veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını içeren yol şeması (path diyagramı) ve parametrelere ilişkin faktör yükleri Şekil 6 yer almaktadır. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin örgütsel sinizm ölçeğinin ön görülen kuramsal yapısı (üç faktörlü model) ile uyumlu olduğunu göstermektedir.



Şekil 6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulamalarına test edilen modelin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi ve veri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilmesi için analizler sonucunda üretilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit İndices) değerlerine bakılmaktadır. Yapılan çalışmalarda birçok uyum indeksi değeri kullanılmasına rağmen, uyum iyiliği indeksleri arasında en eski ve en sık kullanılan değerlerden biri Ki kare (x^2) değeridir. x^2 değeri araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile örneklemden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmekte ve yapılan araştırmada YEM’de kuramsal beklenti ile veri arasında uyum olması beklenildiğinden, x^2 değerinin anlamsız çıkması beklenilmektedir. x^2 değerinin serbestlik derecesine (degree of freedom,df) bölümü (x^2 / df) ile elde edilen değer üçten daha az olması modelin iyi derecede uyumlu olduğunu, beş veya beşin altında olması ise modelin kabul edilir olduğunu göstermektedir. x^2/df dışında YEM için en sık GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi) kullanılmaktadır. (Gürbüz ve Şahin,2014: 328-329; Jöreskog, K. ve Sörbom, 1993: 122-126). Tablo 9 uyum iyiliği ölçüleri, iyi uyum değer aralıkları ve araştırma modelinin sonuçlarının karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Ölçüleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Sonuçları | Uyum |
|-------------------------------|---------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| RMSEA | 0<RMSEA<0,05 | 0,05<RMSEA <0,10 | 0,077 | Kabul Edilebilir |
| GFI | 0,95<GFI <1 | 0,90< GFI <0,95 | 0,92 | Kabul Edilebilir |
| AGFI | 0,90<AGFI <1 | 0,85< AGFI<0,90 | 0,86 | Kabul Edilebilir |
| NFI | 0,95<NFI <1 | 0,90< NFI <0,95 | 0,97 | İyi Uyum |
| CFI | 0,95<NFI <1 | 0,90< CFI <0,95 | 0,98 | İyi Uyum |
| χ^2/df | $\chi^2/df<3$ | $3< \chi^2/df<5$ | 2,27 | İyi Uyum |

Model sonuçları incelendiğinde:

Yapılan DFA sonucunda, uyum indeksi RMSEA= 0.11 olarak bulunmuş ve kabul edilebilir durumda olmadığı gözlenmiş, diğer uyum indeksleri ise uyumlu bulunmuştur. Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eden RMSEA değerinin 0,05 değerinin altında olması iyi bir uyum değerinin, 0,10'ın altında olması ise kabul edilebilir düzeyde bir uyum değerinin olduğuna işaret etmektedir (Maccallum vd., 1996:134). Bir başka çalışmada ise RMSEA değerinin 0,05 ile 0,08 aralığında bulunması, modelin kayda değer derecede iyi bir uyumunun olduğu ve modelin kabul edilebilir olduğu ifade edilmiştir (Browne ve Cudeck, 1992:239).

Verilen uyum iyiliği değerlerinin (Goodness of Fit Statistics) değerlerinin yer aldığı Lisrel çıktı dosyası (out) alınarak, modifikasyon indekslerinin (The Modification Indices) yer aldığı son kısım incelenmiştir. Modifikasyon indekslerinin yer aldığı kısım, test edilen modelin uyum iyiliğini yükseltmek için önerilen düzeltmeleri içermektedir. Modifikasyon önerileri incelenerek ve kuramsal gerekçeler dikkate alınarak modele en fazla katkı sağlayacak düzeltmeler belirlenmiştir. Buna göre, Şekil 6'da yer alan BIL1-BIL2, DUY1-DUY3 ve DAV3-DAV4 değişkenler arasında modifikasyon yapılmış ve

modifikasyon sonucunda Tablo 9’da yer alan modelin uyum iyiliği sonuçları elde edilmiştir. Son durumda, örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin uyum indeksleri ($\chi^2= 134,01$, $df=59$) $\chi^2/df=2,27$, $RMSEA=0,077$, $GFI=0,92$, $AGFI=0,86$, $NFI=0,97$ ve $CFI=0,98$ olarak bulunmuştur. Bulunan sonuçlara göre, değerlerin kabul edilebilir düzeylerde olduğu dolayısıyla modelin de anlamlı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak modelin üç boyutlu yapısı yapılan DFA ile doğrulanmıştır.

Ölçeğin Güvenilirliği

Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği, Croanbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam puan kolerasyonu ile incelenmiştir.

Tablo 10. Ölçeğin Madde Sayısı ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı

| | <i>Soru sayısı</i> | <i>Cronbach’s Alfa</i> |
|---------------------------------|--------------------|------------------------|
| <i>“Örgütsel Sinizm Ölçeği”</i> | 13 | 0,934 |

Örgütsel sinizm ölçeğinin tümü için iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $r=0,934$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Buna göre ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 11.Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları

| | <i>Soru sayısı</i> | <i>Cronbach’s Alfa</i> |
|------------------------------|--------------------|------------------------|
| <i>Bilişsel alt puanı</i> | 5 | 0,923 |
| <i>Duyuşsal alt puanı</i> | 4 | 0,895 |
| <i>Davranışsal alt puanı</i> | 4 | 0,815 |

Ölçeğin alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde bilişsel puanı için 0,923; duyuşsal alt puanı için 0,895 ve davranışsal alt puanı için 0,815 olarak saptanmış olup tüm alt boyutların yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlarının Dağılımı

| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | <i>Ort±SS</i> |
|------------------------------|-------------------------|---------------|
| <i>Bilişsel alt puanı</i> | 1-6 (2,8) | 3,01±1,30 |
| <i>Duyuşsal alt puanı</i> | 1-6 (2) | 2,39±1,21 |
| <i>Davranışsal alt puanı</i> | 1-6 (2,7) | 2,83±1,20 |

“Bilişsel alt boyut” puanı 1 ile 6 arasında değişmekte olup ortalama 3,01±1,30’dur. “Duyuşsal alt boyut” puanı 1 ile 6 arasında değişmekte olup ortalama 2,39±1,21’dir. “Davranışsal alt boyut” puanı 1 ile 6 arasında değişmekte olup ortalama 2,83±1,20’dir.

Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

| | | <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Davranışsal al boyut puanı</i> | <i>Toplam puanı</i> |
|-----------------------------------|----------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>r</i> | 1,000 | 0,758 | 0,552 | 0,904 |
| | <i>p</i> | | 0,001** | 0,001** | 0,001** |
| <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>r</i> | | 1,000 | 0,654 | 0,910 |
| | <i>p</i> | | | 0,001** | 0,001** |
| <i>Davranışsal al boyut puanı</i> | <i>r</i> | | | 1,000 | 0,814 |
| | <i>p</i> | | | | 0,001** |
| <i>Toplam puanı</i> | <i>r</i> | | | | 1,000 |
| | <i>p</i> | | | | |

Bilişsel Alt Boyut Puanı;

Bilişsel alt boyut puanı ile duyuşsal alt boyut puanı arasında pozitif yönlü (bilişsel puanı artarken, duyuşsal alt boyut puanı da artmakta) %75,8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,758$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Bilişsel alt boyut puanı ile davranışsal alt boyut puanı arasında pozitif yönlü (bilişsel puanı artarken, davranışsal alt boyut puanı da artmakta) %55,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,552$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Bilişsel alt boyut puanı ile toplam puanı arasında pozitif yönlü (bilişsel puanı artarken, toplam puanı da artmakta) %90,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,904$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Duyuşsal Alt Boyut Puanı;

Duyuşsal alt boyut puanı ile davranışsal alt boyut puanı arasında pozitif yönlü (duyuşsal puanı artarken, davranışsal alt boyut puanı da artmakta) %65,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,654$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Duyuşsal alt boyut puanı ile toplam puanı arasında pozitif yönlü (duyuşsal puanı artarken, toplam puanı da artmakta) %91,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,910$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Davranışsal Alt Boyut Puanı;

Davranışsal alt boyut puanı ile toplam puanı arasında pozitif yönlü (davranışsal puanı artarken, toplam puanı da artmakta) %81,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,814$; $p=0,001$; $p<0,01$).

3.6 Hipotez Testleri ve Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analizlerin yapılma aracı olan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows Version 20.0 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilirken frekans, ortalama, yüzde alma gibi yöntemler kullanılmıştır. Niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları Kolmogorov Smirnov testi ve grafiksel değerlendirmeler ile sınanmıştır.

Aynı zamanda araştırmada kullanılan ölçeğin faktörleri bağlamında ayrı ayrı çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Örneklemin 200'ün üzerinde olması ve tüm faktörlerin ilgili değerleri ± 1.5 aralığında kalması; hipotez testlerinin parametrik testler arasından gerçekleştirilmesi için uygun görülmüştür. Normal dağılım gösteren niceliksel verilerin iki grup karşılaştırmalarında Bağımsız T Test (Independent T Test), normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların için One-Way Anova Test ve farklılığa neden çıkan grubun tespitinde Tukey HSD test kullanılmıştır. Parametreler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmış ve anlamlılık $p < 0.05$ ve $p < 0,01$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

3.6.1 Demografik Bulgular

3.6.1.1 Araştırma Kapsamına Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

Tablo 14. Kuşak, Cinsiyet, Medeni Durum ve Unvanlara Göre Dağılım

| | | N | % |
|---------------------|----------------------------|-----|------|
| <i>Kuşak</i> | Y Kuşağı | 146 | 72,6 |
| | X Kuşağı | 55 | 27,4 |
| <i>Cinsiyet</i> | Kadın | 77 | 38,3 |
| | Erkek | 124 | 61,7 |
| <i>Medeni Durum</i> | Evli | 128 | 36,7 |
| | Bekâr | 73 | 36,3 |
| <i>Unvan</i> | Profesör | 10 | 5,0 |
| | Doçent | 15 | 7,5 |
| | Yardımcı Doçent | 55 | 27,4 |
| | Öğretim Görevlisi | 35 | 17,4 |
| | Araştırma Görevlisi | 61 | 30,3 |
| | Uzman | 20 | 10,0 |
| | Okutman | 5 | 2,5 |

Olguların, %72,6'sının (n=146) Y kuşağı iken, %27,4 (n=55) ise X kuşağıdır.

Olguların, %37,3'ü (n=77) kadın, %61,7'si (n=124) erkektir.

Olguların, %63,7'si (n=128) evli iken, %36,3'ü (n=73) bekârdır.

Olguların %5,0'i (n=10) profesör iken, %7,5'i (n=15) doçent, %27,4'ü (n=55) yardımcı doçent, %17,4'ü (n=35) öğretim görevlisi, %30,3'ü (n=61) araştırma görevlisi, %10,0'u (n=20) uzman, %2,5'i (n=5) okutmandır.

Tablo 15. Yaşlara Göre Dağılım

| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | <i>Ort±SS</i> |
|-------------------------|-------------------------|---------------|
| <i>Yaş ortalamaları</i> | 24-51 (33) | 33,93±6,61 |

Olguların yaşları 24 ile51 arasında değişmekte olup ortalama 33,93±6,61'dir.

3.6.2 Hipotez Testlerinin Bulguları

Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut ve toplam puanı Kolmogorov Smirnov testine ve Box Plot grafiklerine göre normal dağılım göstermektedir. Bundan sonraki tablolarda görülen değerlendirmeler bu bağlamda yapılmıştır.

Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişki

H.1.Kuşaklara göre örgütsel sinizm düzeyi farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında olguların örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve toplam puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve toplam puanları normal dağılım gösterdiği için Bağımsız T Test kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi

| | | <i>Kuşak</i> | | <i>^ap</i> |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|
| | | <i>Y kuşağı (n=146)</i> | <i>X kuşağı (n=55)</i> | |
| <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 3,18±1,33 | 2,55±1,15 | <i>0,002**</i> |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-6 (3,0) | 1-5,4 (2,2) | |
| <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,56±1,26 | 1,94±0,98 | <i>0,001**</i> |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-6 (2,2) | 1-5 (1,7) | |
| <i>Davranışsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 3,05±1,19 | 2,28±1,06 | <i>0,001**</i> |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-6 (3,0) | 1-5,25 (2,0) | |
| <i>Toplam puan</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,95±1,10 | 2,28±0,93 | <i>0,001**</i> |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-5,85 (2,8) | 1-5,23 (2,1) | |

^aIndependent TTest

** $p < 0,01$

Y kuşağı olguların bilişsel alt boyut puanının, X kuşağı olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p < 0,01$).

Y kuşağı olguların duyuşsal alt boyut puanının, X kuşağı olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p < 0,01$).

Y kuşağı olguların davranışsal alt boyut puanının, X kuşağı olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p < 0,01$).

Y kuşağı olguların toplam puanının, X kuşağı olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p < 0,01$).

Bu sonuçlara göre; H.1. hipotezi kabul edilmiştir. Yani Y kuşağı akademik personeli X kuşağı akademik personeline göre kurumlarında daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

Kuşaklarda; Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişki

H.2. Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.2.a Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.2.b Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.2.c Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Kurulan hipotezler kapsamında olguların örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve toplam puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve toplam puanları normal dağılım gösterdiği için Bağımsız T Test kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Kuşaklarda Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi

| | | | <i>Cinsiyet</i> | | | | ^a <i>p</i> |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------|----------|--------------|-----------------------|
| | | | <i>n</i> | <i>Kadın</i> | <i>n</i> | <i>Erkek</i> | |
| <i>Y kuşağı</i> | <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 56 | 2,97±1,39 | 90 | 3,32±1,27 | 0,122 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (2,6) | | 1-6 (3,2) | |
| | <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 56 | 2,57±1,26 | 90 | 2,56±1,26 | 0,951 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (2,5) | | 1-6 (2,2) | |
| | <i>Davranışsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 56 | 3,13±1,27 | 90 | 3,00±1,15 | 0,535 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (3) | | 1-5,75 (3) | |
| | <i>Toplam puan</i> | <i>Ort±SS</i> | 56 | 2,90±1,15 | 90 | 2,99±1,08 | 0,627 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,85 (2,7) | | 1-5,69 (2,8) | |

| | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|----|-----------------|----|--------------|--------------|
| X kuşağı | Bilişsel alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 21 | 2,64±1,00 | 34 | 2,49±1,24 | 0,656 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,2 (2,2) | | 1-5,4 (2,2) | |
| | Duyuşsal alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 21 | 2,02±0,87 | 34 | 1,88±1,05 | 0,608 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-4,5 (2) | | 1-5 (1,5) | |
| | Davranışsal alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 21 | 2,44±1,01 | 34 | 2,18±1,09 | 0,375 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5 (2) | | 1-5,25 (2) | |
| | Toplam puan | <i>Ort±SS</i> | 21 | 2,39±0,86 | 34 | 2,21±0,97 | 0,490 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1,23-4,92 (2,9) | | 1-5,23 (2,1) | |

^a*Independent TTest*

Y Kuşağı olgularda;

Cinsiyetlere göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin; “Bilişsel alt boyut puanı” , “Duyuşsal alt boyut puanı” , “Davranışsal alt boyut puanı” ve “Toplam” puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

X Kuşağı olgularda;

Cinsiyetlere göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin; “Bilişsel alt boyut puanı” , “Duyuşsal alt boyut puanı” , “Davranışsal alt boyut puanı” ve “Toplam” puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapılan bağımsız örneklem T test sonucunda H.2, H 2.a, H 2.b, H 2.c, hipotezleri kabul edilmez. Buna göre Y kuşağı ve X kuşağı akademisyenlerinin cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutlarında anlamlı bir fark yoktur. Söz konusu hipotezler reddedilmiştir.

Kuşaklarda; Medeni Durumlara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişki

H.3. Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3.a Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3.b Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3.c Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında olguların örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve toplam puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve toplam puanları normal dağılım gösterdiği için Bağımsız T Test kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Kuşaklarda Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi

| | | | <i>Medeni durum</i> | | | | <i>p</i> |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|----------|--------------|--------------|
| | | | <i>n</i> | <i>Evli</i> | <i>N</i> | <i>Bekâr</i> | |
| <i>Y kuşağı</i> | <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 89 | 3,18±1,38 | 57 | 3,19±1,26 | 0,966 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (3) | | 1-6 (2,8) | |
| | <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 89 | 2,56±1,34 | 57 | 2,57±1,12 | 0,985 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (2) | | 1-6 (2,5) | |
| | <i>Davranışsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 89 | 2,99±1,22 | 57 | 3,15±1,16 | 0,410 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (3) | | 1-5,5 (3) | |
| | <i>Toplam puan</i> | <i>Ort±SS</i> | 89 | 2,93±1,16 | 57 | 2,99±1,02 | 0,764 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,85 (2,8) | | 1-5,69 (2,9) | |

| | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|----|--------------|----|--------------|----------------|
| X kuşağı | Bilişsel alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 39 | 2,25±0,98 | 16 | 3,28±1,23 | 0,002** |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,4 (2,2) | | 1-5,4 (3,3) | |
| | Duyuşsal alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 39 | 1,67±0,65 | 16 | 2,59±1,33 | 0,016* |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-3 (1,5) | | 1-5 (2,5) | |
| | Davranışsal alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 39 | 2,01±0,85 | 16 | 2,92±1,26 | 0,015* |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-4,25 (1,7) | | 1-5,25 (2,6) | |
| | Toplam puan | <i>Ort±SS</i> | 39 | 2,00±0,67 | 16 | 2,96±1,13 | 0,005** |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-3,69 (1,8) | | 1-5,23 (3) | |

Y Kuşağı olgularda;

Medeni durumlarına göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin; “Bilişsel alt boyut puanı” , “Duyuşsal alt boyut puanı” , “Davranışsal alt boyut puanı” ve “Toplam” puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Bağımsız örneklem T Test sonuçlarına göre, Y kuşağına mensup akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm toplam puanlarında ve alt boyut puanlarında anlamlı bir fark olmadığı yani, Y kuşağı akademisyenlerinin medeni durumlarının örgütsel sinizm yaşamalarında bir farklılık yaratmadığı ortaya konulmuştur. Buna karşın, X kuşağında yer alan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ve sinizmin alt boyutları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H.3, H.3.a, H.3.b, H.3.c hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

X Kuşağı olgularda;

Bekâr olguların bilişsel alt boyut puanının, evli olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,01$).

Bekâr olguların duyuşsal alt boyut puanının, evli olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,016$; $p<0,05$).

Bekâr olguların davranışsal alt boyut puanının, evli olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,015$; $p<0,05$).

Bekâr olguların toplam puanının, evli olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,005$; $p<0,01$).

Tablo 19. Medeni Durumlara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi

| | | <i>Medeni Durum</i> | | <i>^ap</i> |
|---|-------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | | <i>Evli (n=128)</i> | <i>Bekâr (n=73)</i> | |
| <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,90±1,34 | 3,21±1,24 | 0,105 |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-6 (2,4) | 1-6 (3,0) | |
| <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,29±1,24 | 2,57±1,16 | 0,114 |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-6 (2,0) | 1-6 (2,5) | |
| <i>Davranışsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,69±1,20 | 3,10±1,18 | 0,019* |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-6 (2,5) | 1-5,5 (3,0) | |
| <i>Toplam puan</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,65±1,12 | 2,98±1,04 | 0,038* |
| | <i>Min-Max (Medyan)</i> | 1-5,85 (2,2) | 1-5,69 (2,9) | |

^aIndependent T Test * $p<0,05$

Medeni durumlarına göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin; “Bilişsel alt boyut puanı” ve “Duyuşsal alt boyut puanı” istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Bekâr olguların davranışsal alt boyut puanının, evli olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,019$; $p<0,05$).

Bekâr olguların toplam puanının, evli olgulardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$).

Kuşaklarda; Unvanlara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişki

H.4. Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4.a Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4.b Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4.c Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında olguların örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve toplam puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve toplam puanları normal dağılım gösterdiği için Bağımsız T Test kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Kuşaklarda Unvanlara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi

| | | <i>Unvan</i> | | | | <i>^ap</i> | |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|---------------------------------|----------------------|---------------|
| | | <i>n</i> | <i>Öğretim Üyesi</i> | <i>N</i> | <i>Diğer Öğretim Elemanları</i> | | |
| <i>Y kuşağı</i> | <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 35 | 2,85±1,45 | 111 | 3,29±1,28 | 0,084 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-6 (2,2) | | 1-6 (3,2) | |
| | <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 35 | 2,21±1,03 | 111 | 2,67±1,31 | 0,059 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-4,5 (2) | | 1-6 (2,5) | |
| | <i>Davranışsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 35 | 2,76±1,09 | 111 | 3,14±1,21 | 0,103 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,75 (2,5) | | 1-6 (3) | |
| | <i>Toplam puan</i> | <i>Ort±SS</i> | 35 | 2,63±1,01 | 111 | 3,05±1,11 | 0,045* |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1,23-5 (2,2) | | 1-5,85 (2,9) | |

| | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|----|--------------|----|--------------|---------------|
| X kuşağı | Bilişsel alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 45 | 2,59±1,14 | 10 | 2,36±1,22 | 0,570 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,4 (2,2) | | 1-4,2 (2,1) | |
| | Duyuşsal alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 45 | 2,06±1,01 | 10 | 1,38±0,6 | 0,044* |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5 (2) | | 1-2,75 (1) | |
| | Davranışsal alt boyut puanı | <i>Ort±SS</i> | 45 | 2,38±1,07 | 10 | 1,8±0,93 | 0,117 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,25 (2) | | 1-4 (1,5) | |
| | Toplam puan | <i>Ort±SS</i> | 45 | 2,36±0,95 | 10 | 1,88±0,75 | 0,141 |
| | | <i>Min-Max (Medyan)</i> | | 1-5,23 (2,1) | | 1-3,23 (1,6) | |

^aIndependent T Test

Y Kuşağı olgularda;

Unvanlara göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin; “Bilişsel alt boyut puanı” , “Duyuşsal alt boyut puanı” ve “Davranışsal alt boyut puanı” istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Öğretim görevlilerinin toplam puanının, diğer akademik unvanlardan düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,045$; $p<0,05$).

X Kuşağı olgularda;

Unvanlara göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin; “Bilişsel alt boyut puanı” , “Davranışsal alt boyut puanı” ve “Toplam puanı” istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Öğretim görevlilerinin duyuşsal alt boyut puanının, diğer akademik unvanlardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,044$; $p<0,05$).

Bulgulara göre, Y kuşağı akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri unvanlarına göre farklılık göstermekte iken; X kuşağı akademisyenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri unvanlara göre farklılaşmamaktadır. H.4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Ne Y kuşağı ne de X kuşağı akademisyenlerin unvanlarına göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutundan bir farklılık bulunmuştur. H.4.a hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu yaşanma düzeyi ise X kuşağı akademisyenlerde unvanlara göre farklılaşmaktadır. H.4.b hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Davranışsal alt boyutta ise iki kuşak mensubu akademisyenlerde de unvanlara göre herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre H.4.c hipotezi kabul edilmez, reddedilmiştir.

Olguların örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve toplam puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve toplam puanları normal dağılım gösterdiği için One-Way Anova testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Unvana Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Değerlendirilmesi

| | | <i>Unvan</i> | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| | | <i>Profesör</i> (n=10) | <i>Doçent</i> (n=15) | <i>Yrd. Doc.</i> (n=55) | <i>Öğr. Gör.</i> (n=35) | <i>Arş. Gör.</i> (n=61) | <i>Uzman</i> (n=20) | <i>Okutman</i> (n=5) | <i>b</i> <i>p</i> |
| <i>Bilişsel alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,90±1,07 | 2,83±1,28 | 2,63±1,33 | 2,79±1,18 | 3,45±1,27 | 3,44±1,37 | 2,32±1,16 | 0,010* |
| | <i>Min-Max</i> (<i>Medyan</i>) | 2-5,4 (2,5) | 1-5,2 (2,6) | 1-6 (2,2) | 1-6 (2,6) | 1-6 (3,4) | 1-6 (3,5) | 1,4-4,2 (2) | |
| <i>Duyuşsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,05±0,73 | 2,12±0,94 | 2,15±1,09 | 2,35±1,43 | 2,75±1,23 | 2,54±1,41 | 2,00±0,92 | 0,131 |
| | <i>Min-Max</i> (<i>Medyan</i>) | 1-3 (2,1) | 1-4 (2,0) | 1-5 (2,0) | 1-6 (2,0) | 1-6 (2,5) | 1-6 (2) | 1-3,25 (2) | |
| <i>Davranışsal alt boyut puanı</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,00±0,41 | 2,47±1,01 | 2,67±1,17 | 2,61±1,3 | 3,31±1,17 | 2,80±1,27 | 3,55±0,94 | 0,003** |
| | <i>Min-Max</i> (<i>Medyan</i>) | 1,5-2,75 (2) | 1-4 (2,75) | 1-5,75 (2,5) | 1-5,25 (2,2) | 1-6 (3,2) | 1,5-6 (2,6) | 2,5-4,5 (3,5) | |
| <i>Toplam puan</i> | <i>Ort±SS</i> | 2,36±0,68 | 2,50±0,96 | 2,50±1,04 | 2,60±1,16 | 3,19±1,08 | 2,97±1,20 | 2,60±0,92 | 0,011* |
| | <i>Min-Max</i> (<i>Medyan</i>) | 1,62-3,69 (2,1) | 1-4,08 (2,23) | 1-5,23 (2,08) | 1-5,38 (2,6) | 1-5,85 (3,1) | 1,23-5,69 (2,6) | 1,77-4 (2,3) | |

^bOne-Way Anova Test

Unvanlara göre bilişsel alt boyut puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,010$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre yardımcı doçentlerin bilişsel alt boyut puanının, araştırma görevlilerinden düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,012$; $p<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Unvana göre “Duyuşsal alt boyut puanı” istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Unvanlara göre davranışsal alt boyut puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,003$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre profesörlerin davranışsal alt boyut puanının, yardımcı doçent ($p=0,030$) ve araştırma görevlilerinden ($p=0,001$) düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Unvanlara göre toplam puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,011$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre yardımcı doçentlerin toplam puanının, araştırma görevlilerinden düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,010$; $p<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Sonuç ve Öneriler

Farklı kuşak ayrımlarında demografik değişkenlere göre akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerini değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışmada, demografik değişkenler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan ele alınmış ve bu kişisel özelliklerin örgütsel sinizm düzeylerinde ve örgütsel sinizmin boyutlarında farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bireylerin örgütlerine karşı olumsuz, duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını ifade eden örgütsel sinizm düzeylerinin kuşaklar bazında farklılık gösterdiği ve aynı zamanda farklı kuşaklarının demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, unvan) yine örgütsel sinizm düzeylerinde farklılıklara yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 201 akademisyenin % 72,6 'sı Y kuşağını temsil ederken, % 27,4'ü X kuşağını temsil etmektedir. Akademisyenlerin % 38,3 'ü kadın ve % 61,7'si erkektir. Evli olanlar %36,7 iken, bekâr olanlar %36,3'tür. Yine katılımcıların %5,0'i profesör iken, %7,5'i doçent, %27,4'ü yardımcı doçent, %17,4'ü öğretim görevlisi, %30,3'ü (n=61) araştırma görevlisi, %10,0'u uzman, %2,5'i okutmandır.

Örnekleme temsil eden Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Akademisyenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri alt boyutları dâhilinde incelendiğinde, örgütsel sinizm en fazla bilişsel düzeyde (3,01) gerçekleşmektedir. Sinizmin bilişsel boyutu kişinin inançlarını temsil etmekte ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu boyut daha çok henüz davranış niteliği kazanmamış düşünceleri içermekte, dolayısıyla bir tepki niteliği taşımaktadır. Bilişsel düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütsel ilkeleri tutarsız bulmakta, resmi beyanları dikkate almayarak daha çok sergilenen davranışlara odaklanmakta ve otoriteyi eleştirmektedirler. Bu özellikler Y kuşağı çalışanlarının özellikleri ile paralellik göstermektedir. Örneklemin %72,6'sını Y kuşağı çalışanları oluşturduğu için bilişsel boyutun yüksek düzeyde çıkması beklenir bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan bir diğer sonuç da iki kuşak için örgütsel sinizm en fazla bilişsel düzeyde yaşanmaktadır. Bunun sebebi kişilerin doğru hissetseler ya da kendi düşüncelerine inansalar ve örgütlerinden bazı konularda memnun olmasalar dahi, davranışlarına bu tavrı yansıtmak istemedikleri olarak görülebilir.

Anketi cevaplayan katılımcılar yaşları dikkate alınarak Y kuşağı ve X kuşağı olarak sınıflandırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre Y kuşağı akademisyenlerin verdiği cevaplar ile X kuşağı cevapları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Y kuşağı akademisyenlerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışlar alt boyutlar ile toplam örgütsel sinizm puanları X kuşağı çalışanlarından yüksek bulunmuştur. Yani akademik örgütlerde genç kuşak olarak tabir edebileceğimiz Y kuşağı çalışanları X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar. Elde edilen bu sonuç, Mirvis ve Kanter (1991), Bateman vd. (1992), Andersson vd. (1997), Ögüt vd. (2008), Altınöz vd. (2011) ve Torun ve Çetin'in (2015) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu farklılığın kuşakların sahip olduğu iş ve çalışma değerleri, hayat ve dünya görüşleri, bilgi tecrübe ve birikimleri ve yönetsel/örgütsel algılarındaki değişikliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı yöneticiye sahip ve aynı örgüt kültürüne mensup olan akademisyenler arasındaki bu farklılık ise onların algılayış, değerlendirme ve kişisel değerlerinde var olan farklılıklardan dolayı oluşmaktadır. Nitekim daha gelenekselci, otoriteye saygılı, itaatkâr olan X'ler birçok durumda örgüt politikalarını sorgusuz sualsiz kabul edebilirken ya da memnun olmasalar dahi bunu tutum ve davranışlarına yansıtılmazken dışa dönük, daha bireyci örgütü bir araç olarak gören Y'ler eleştiride bulunacak hatta bunu rahatça mizah ile dile getireceklerdir. Aynı zamanda yöneticilerin X kuşağı olmaları yine bu farkı açıklar niteliktedir. Zira iki farklı kuşağın iş değerleri ve beklentileri de birbiriyle çatışır niteliktedir. Bu çatışmanın ise sinizme kaynaklık ettiği düşünülmektedir.

Farklı kuşaklarda cinsiyete göre örgütsel sinizm düzeyi toplam ve alt puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde de cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Aynı zamanda bu sonuç, bireylerin mensup olduğu kuşaklarda benzer özellikler gösterdiğini cinsiyetin ise onların tutum ve davranışlarını yüksek derecede etkilemediği söylenebilir.

Araştırmada farklı kuşaklarda medeni durum ile örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Y kuşağı çalışanlarının medeni durumları onların örgütsel sinizm düzeyini etkilemezken, X kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre, X kuşağı bekâr akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, evli olanlara göre daha yüksek

bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda, çalışanların evli ya da bekâr olmalarının örgütsel sinizm düzeylerinde farklılıklara sebep olduğu ve özellikle bekar çalışanların sinizm düzeylerinin yüksek olduğu bulgumuz ile paralellik göstermektedir (Kanter ve Mirvis, 1989; Delken, 2004; Altınöz vd.,: 2011).

Kuşaklarda unvanlara göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve toplam puanları değerlendirildiğinde; Y kuşağı çalışanlarında örgütsel sinizmin toplam puanında farklılık olduğu bulunmuştur. Y kuşağı öğretim üyeleri (profesör, doçent, yardımcı doçent), diğer öğretim elemanlarına göre (öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman, okutman) daha az sinizm yaşamaktadırlar. Y kuşağı öğretim elemanlarının yaşlarının diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek olması, deneyimleri, yaşam doyumları ve olgunlukları gibi özellikleri X kuşağına daha fazla benzerlik göstermesine bağlanabilir. Zira birbirlerinin tutum ve değerlerini anlayan, saygı gösteren ve daha temkinli tavırlar sergileyen öğretim üyelerinin otorite ile daha az çatışma yaşayacağı düşünülmektedir. X kuşağı akademisyenlerde ise, öğretim üyeleri sinizmin duyuşsal alt boyutunu diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde yaşamaktadırlar. Bunun sebebi ise, bu akademisyenlerin yılların getirdikleri ile yoğun deneyim ve duygu içerisinde oldukları ve eleştirmekten ziyade kendilerini izole etmeyi tercih etmeleri olarak görülebilir.

Elde edilen bulgulara bakıldığında, akademik örgütlerin temel yapısını oluşturan akademisyenlerin farklı düzeylerde de olsa sinizmi yaşadıkları görülmektedir. Aynı yönetime tabi olmalarına rağmen özellikle kuşaklar arasında sinizm düzeylerinin farklı olması sonucu bu araştırmayı önemli kılmaktadır. İki kuşağında farklı kişilik özellikleri ve değerler sahip olduğunu kabullenerek, bu farklılığın anlaşılmasına çalışılması ve örgüt kültürü ile yönetsel tavırların buna göre şekillendirilmesi, örgütsel güven, verimlilik ve bütünlük gibi unsurlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, kurumların başarısını temsil eden çalışanların sahip olduğu olumsuz tutum ve davranışların irdelenerek, anlaşılması ve olumluya çevrilmesi için geliştirilecek olan örgütsel politikalar insan kaynağının daha iyi yönetilmesini sağlayacak ve dolayısıyla başarıyı da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmada kuşaklar bağlamında demografik değişkenlere göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Akademisyenleri kapsamında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının söz konusu örnekleme özgü olması sebebiyle bundan sonra konu ile yapılacak çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve farklı akademik örgütlerin/ kurumların/ sektörlerin araştırmaya dâhil edilmesi sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda araştırmanın sonucu olarak bulunan farklılıkların nedenlerinin ve sonuçlarının nitel araştırmalar ile desteklenmesinin de alan yazınına büyük oranda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126/3, s.269-292.
- Adelson, J.L., and McCoach, D.B. (2010). "Measuring The Mathematical Attitudes Of Elementary Students: The Effects Of A 4-Point Or 5-Point Likert-Type Scale", *Educational and Psychological Measurement*, 70, s.796-807
- Adıgüzel, O., Batur, Z., ve Ekşili, N. (2014). "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/19, s.165-181.
- Akar, N. Y. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma. 1. *Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Copylan Copy Center, Antalya, s.43-60.
- Akdağ, G. (2016). Örgütsel Sinizm, P. Kanten ve S. Kanten (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Yayınları, Ankara, s. 791-807.
- Akın, U. (2015). "Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", *Eğitim ve Bilim*, 40/181, s.175-189.
- Aksoy, B. (2016). "Örgütlerde Güvenin Yeniden Değerlendirilmesi: Yeni Konular ve Sorular", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12/27, s.175-192.
- Akyüz, İ., ve Yurdaseven, N. (2016). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, s. 61-76.
- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7/4, s. 320-343.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A Psychology Interpretation*. New York: Holt: Rinehart and Winston.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı T. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15/21, s. 285-315.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49/ 11, s.1395-1418.
- Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 5 /18, s. 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13/1, s. 12-27.
- Atak, N. Ü. (2016). *X,Y,Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılıkların Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Aycan, Z., Kanungo, R., ve Mendonça, M. (2014). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, (Çev. A. Kayapalı), Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Dahlstrom, W. G., and Williams Jr., R. B. (1989). "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival", *Psychosomatic Medicine*, 51, s.46-57.
- Bayhan, V. (2014). "Milenyum Veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı", *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2014, 2, s. 9-24.
- Begenirbaş, M., ve Turgut, E. (2014). "İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4/2, s.223-246.
- Benson, J., and Brown, M. (2011). "Generations at work: Are there differences and do they matter?", *The International Journal of Human Resource Management*, 22/9, s.1843–1865
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., and Walker, H. J. (2007). "Justice, Cynicism, And Commitment A Study Of Important Organizational Change Variables", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43/3, s.303-326.
- Bezirci, S. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bies, R. J., and Tripp, T. M. (2004). *The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change", *Journal of Organizational Behavior*, 26, s.733-753.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Cincinnati, Ohio.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherlt, Matherly, T. A., et al. (2008, January). "The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14/3, s. 233-247.
- Brandes, P., Das, D. and Hadeni, M., (2006). *Organizational cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes*, (Sharing Network Leadership, Edt. George B.Grean, Joni A.Grean), IAP, s.191–224.
- Browne, M. W., and Cudeck, R. (1992). "Alternative Ways of Assessing Model Fit", *Social Methods & Research*, 21/2, s.230-258.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). "Anket Geliştirme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3/2, s.133-148.
- Can, N., ve Bağrıyanık, H. (2015). "Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İlişkisi", *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Pegem Yayınları, Ankara, s.314-316.

- Cartwright, S., and Holmes, N. (2006). "The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee", *Human Resource Management Review*, 16, s.199-208.
- Cherim, S. (2002). "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communucaiton Based Perspective", *Human Relations*, 55, s.1117-1137.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., and Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 83/2, s. 181-197.
- Cook, W. W., and Medley, D. M. (1954). "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for the MMPI", *The Journal of Applied Psychology* , 38/6, s.414-418.
- Costa, P.T., Zonderman, A.B., McCrae, R.R. and Williams, R.B., (1986). "Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale", *Psychosomatic Medicine*, 48/3, s.283-285.
- Çakır. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2013). Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler. Sığır Ü., ve Gürbüz S. (Ed.), *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, Ankara, s. 91-131.
- Çetinkaya, F. F., ve Özkara, B. (2015). "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, s.72-91.
- Çimen, Mesut, (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daboval, J. (1998), *A Comparison Between Baby Boomers and Generation X Employees' Bases and Foci of Commitment*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Nova SouthEastern University, Fort Lauderdale.
- Davidson, R. J.,and Kabat-Zinn, J. (2003). "Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation", *Psychosomatic Medicine* , 65/4, s.564-570.
- Dean, J. W. (1995). Cynicism in Organization, <http://www.ecole.org/> (10.07.2016)
- Dean, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism", *The Academy Of Management Review* , 23/2, s.341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*, (Unpublished
- Dereli, B., ve Toruntay, H. (2015). "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri, İstanbul.
- Eaton, J. A. (2000). *Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, (Unpublished Mastert Dissertation), York University, Toronto.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö., ve Öztürk, F. Ö. (2008). "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon, s. 1-14.

- Efiliti, S., Gönen, Y., ve Öztürk, F. “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon, s.1-14.
- Eisinger, R. M. (2000). “Questioning Cynicism”, *Society*, 37/5, s.55-60.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdost, E. H., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.514-524.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertosun, A., Genç, N., ve Çehmecioğlu, H. (2016). “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma”, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2/1, s. 43-53.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2015). “Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutlarına Etkisi”, *The Journal Academic Social Sciences*, 3/13, s. 178-191.
- Fuller, B. (1931). *History of Greek Philosophy*, Henry Holt, New York.
- Garland, R. (1991). “The Mid-Point On A Likert Rating Scale: Is It Desirable?”, *Marketing Bulletin*, 2, s. 66-70.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R., and Ference, T. P. (1977). “The Production of Cynical Knowledge in Organizations”, *American Sociological Review*, 42 /4, s. 539-551.
- Griffin, D. E. (2006). “The Needle's Eye”, *First Things: A Monthly Journal Of Religion & Public Life*, 168, s.50-52.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., ve Billings, S. W. (1992). “A Study Of Cynicism, Personality and Work Values”, *The Journal of Psychology*, 126/1, s. 37-48.
- Gursoy, D., Maier, T. A., and Chi, C. G. (2008). “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, s.448-458.
- Gül, H., ve Ağıröz, A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13 /2, 27-47.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algularına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri* (Geliştirilmiş 7. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Gürbüz, S. (2015). “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, *İş ve İnsan Dergisi* , 2/1, s. 39-57.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hickman, M., Alex R. P., Brian A. L. and Jack R. G.. (2001). “Applying Tittle’s Control Balance Theory to Police Deviance”, *Policing*, 24, s.497-519.
- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., ve Ferris, G. R. (2004). “The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes”, *Journal of Leadership and Organizational Studies* , 10 /4, s.44-55.
- İçerli, L., ve Yıldırım, M. H. (2012). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 4/1, s.167-176.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*, Beykent Üniversitesi Yayınları, İstanbul. http://ees2.beykent.edu.tr/WebProjects/Uploads/METIN%20INCEOGLU_Tutum-algı-iletisim.pdf (21.07.2016).
- İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algularının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- James, M. S. (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, Florida.
- Johnson, J. L., and 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 Behaviour* , 24, s. 627-647.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International Inc, Chicago.
- Kabakçı, I. (2005). *Araştırma Görevlilerinin Mesleki Gelişime Yönelik Bakış Açıkları: Eğitim Fakülteleri Örneği*. Eskişehir.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., ve Güzeller, C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,27, s.83-97.
- Kanter, D. L., and Mirvis, P. H. (1991). “Cynicism: The new American Malaise, . *Business and Society Review* , 91 /77, s.57-61.
- Kanter, D. L.,and Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

- Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara, 2008, 53-65.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Business and Economics Research Journal*, 3/3, s.77-92.
- Karacaoğlu, K., ve Küçükköylü, C. (2015). “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *cEge Akademik Bakış*, 15/3, s.401-408.
- Karcıoğlu, M. S., ve Naktiyok, A. (2015). “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Economics and Administrative*, 17/1, 19-34.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kavak, B., ve Vatansever, N. (2007). “Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s.120-140.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/2, s.129-139.
- Kızgın, Y., ve Dalgın, T. (2012). “Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/15, 61-77.
- Konakay, G., Ali, A., ve Ergen, B. (2015). “Üniversite Öğrencilerinin Akademisyen ve Ebeveyn Etkileşimleri Işığında Liderlik Modeli Belirlenmesinde Karizma ve Entelektualite Etkisinin Araştırılması”, *İşletme Araştırma Dergisi*, 7/1, s.205-235.
- Korkmaz, C.İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M., ve Demirçelik, E. (2015). “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, *c10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Pegem Yayınları, Ankara, s. 28-30.
- Korkmazıyrek, H., ve Hazır, K. (2014). Algi, Tutum ve Duygular. S. Ünsal, ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, s.43-92.
- Kutunis, R. Ö., ve Çetinel, E. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? : Bir örnek Olay”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1/26, s.186-195.
- Lambert, S.J., (1991). “The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers”, *Journal of Organizational Behaviour*, 12/4, s. 341-363.
- Lobnikar, B., and Pagon, M. (2004). The Prevalence And The Nature Of Police Cynicism In Slovenia. In *Proceedings of the International conference “Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice”*. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security of Maribor, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/Mesko/207979.pdf>.

- Lofti, A., Kabiri, S., ve Ghasemlou, H. (2013). “Değerler Değişimi ve Kuşaklararası Çatışma: İran Khoy Kenti Örneği”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14/2, s.93-113.
- Maccallum, R. C., Browne, M. W., and Sugawara, H. M. (1996). “Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling”, *Psychological Methods*, 1/2, s.130-149.
- Master Dissertation), Faculty of Economics and Business Administration,
- Metzger, M. D., (2004). *A Qualitative Inquiry Into The Formation Of Beliefs In A Police Organization*, (Doctoral dissertation), George Washington University, Washington.
- Mirvis, P. H., ve Kanter, D. L. (1989). “Combatting Cynicism in the Workplace”, *National Productivity Review*, 8 /4, s.377-394.
- Mirvis, P. H., ve Kanter, D. L. (1991). “Beyond Demography: A Psychographic Profile of te Workforce”, *Human Resource Management*, 30/1, s.45-68.
- Naus, A. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Maastricht University, Maastricht.
- Naus, F., Iterson, A. V., ve Roe, R. (2007). “Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model Of Employees’ Responses To Adverse Conditions in the Workplace”, *Human Relations*, 60/5, 683-718.
- Öncer, A. Z. (2009). “An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork”, *EABR & TLC Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.
- Öncer, A. Z. (2009). An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork. *EABR & TLC Conference Proceedings*. Prague.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ersiyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, s.77-96.
- Özer, P., Eriş, E. D., ve Özmen, Ö. N. (2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Amprik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, s.123-142.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, M.Özdevecioğlu ve H.Kaplan (Edt.), G. Ü. V. Ülke Yayınevi, Ankara, s.53-72.
- Özler, D., Atalay, C., ve Şahin, M. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/2, s.47-57.
- Özoğlu, Ç. S. (1992). “Davranış Bilimlerinde Anket: Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2/25, s.321-339.
- Pelit, E., ve Ayduğan, N. (2011). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *12. Uusal Turizm Kongresi*, s.286-302.
- Pelit, N., ve Pelit, E. (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Pope, K. S., Butcher, J. N., ve Seelen, J. (1993). *The MMPI, MMPI-2, and MMPI-A In Court*, American Psychological Association, Washington, DC.

- Preston, C.C., and Colman, A.M. (2000). "Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Calidity, Discriminating Power, and Respondent Preferences", *Acta Psychologica*, 104, s.1-15.
- Qian, Y., and Daniels, T. (2008). "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change", *Corporate Communication: An International Journal* , 13/3, s.319-332.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., and Austin, J. T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", *The Academy of Management Executive* , 11/1, s. 48-59.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2012). *Organizational Behaviour* (çev:İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (Ç. E. Öğüt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rotter, J. B. (1990). "Internal Versus External Control Of Reinforcement: A Case History Of Variable", *American Psychologist* , 45/4, 489-493.
- Sayers, R. (2007). "The Right Staff From X to Y", *Library Management* , 28/8, s.474-487.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., and Brown, H. (2007). "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours", *The Psychologist - Manager Journal* , 10/1, s.47-74.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R., and Mohammed, A. R. (2002). "Locus Of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview", *The British Psychological Society*,75, s.59-76.
- Smith, T.W., Pope, M.K., Sanders, J.D., Allred, K.D., and O'Keefe, J.L., (1988). "Cynical Hostility at Home and at Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains", *Journal of Research in Personality*, 22, s. 525-548.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P.,and Topolnytsky, L. (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Cynicism", *Journal of Business and Psychology* , 19/4, 429-459.
- Stavrova, O. and Ehlebracht D.,(2016). "Cynical Beliefs about Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-cultural Analyses", *Journal of Personality and Social Psychology* 110/, s.116-132
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, , (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sürgevil, O., ve Budak, G. (2008). "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 10/4, s.65-96.
- TDK (2006, Eylül 26). *Türk Dil Kurumu* Ağustos 12, 2016 tarihinde: Türk Dil Kurumu Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK
- TDK (2006, Eylül 26). *Türk Dil Kurumu* Haziran 14, 2016 tarihinde: Türk Dil Kurumu Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”., *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 8/2, s.283-305.
- Torun, Y., ve Çetin, C. (2015). “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, *İş ve İnsan Dergisi* , 2/2, s. 137-146.
- Tourangeau, R., & Rasinski, K. A. (1988). “Cognitive Processes Underlying Contexteffects In Attitude Measurement”, *Psychological Bulletin*, 103, s. 299–314.
- Tozkoparan, G., ve Vatansever, Ç. (2011). “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*,21, s.89-109.
- Treadway, D, Hochwarter, W A., Ferris, G R., Kacmar, C J., Douglas, C., Ammeter, A. P., Buckley, M. R., (2004), “Leader Political Skill and Employee Reaction”, *The Leadership Quarterly*, 15, s. 493-513.
- Turner, J.H. and Valentine, S.R., (2001), “Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development”, *Journal of Business Ethics*, 34/2, s.123-136.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi* , 17/2, 183-206.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi* , 20/2, s.285-302.
- Tüzün, İ. K., ve Varoğlu, A. K. (2015). İletişim, S. Ünsal, ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, s.531-562.
- Ural, A.,ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*,Detay Yayıncılık, Ankara.
- Üçok, D., ve Torun, A. (2014). “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 28/1, s.231-250.
- Ünal, A., Çömez, F.,ve Güven, E. (2015). “Örgütsel Sinizm: Öncüller ve Sonuçlar”, *1. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi*”, Gostivar/Makedonya, s. 102-110.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, Willey, New York.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000). “Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents and Correlates”, *Group & Organization Management* , 25 /2, s.132-153.
- Watt, J. D., and Piotrowski, C. (2008). “Organizational Change Cynicism: A Rewiev of the Literature and Intervation Strategies”, *Organization Development Journal* , 26/3, s.23-31.
- Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Effective Experiences at Work”, *Research in Organizational Behaviour* , 18, s.1-74.

- Wikipedia (2016), Wikipedi Özgür Ansiklopedi. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kinizm> (18.05.2016).
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. (2007). "Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, And Employee Cynicism About Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 43/3, s.327-351
- Yavuz, A.,ve Bedük, A. (2016). "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, s.301-313.
- Yeşil, S. (2013). "Kültürel ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerleme", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 12/44, s. 52-81.
- Yeşiltaş, M. (2016). Sorun Bildirme (Whistleblowing), P. Kanten, ve S. Kanten (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Yayınları, Ankara, s. 764-792.
- Yi, X., Ribbens, B., and Morgan, C. (2010). "Generational Differences In China: Career Implications", *Career Development International* , 15/6, s.601-620.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, İ., ve Çetinkaya, B. (2015). "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi: "Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 19/3, s. 247-271.

EK 1- ANKET FORMU**DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN FARKLI KUŞAK AYRIMLARINDA ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ**

DEĞERLİ AKADEMİSYENLER;

Bu çalışma, demografik değişkenlerin farklı kuşak ayrımlarında örgütsel sinizme etkisini belirlemeye yönelik bilimsel bir araştırmadır. Gerçek cevaplandırmanız, çalışmamız ciddi bir katkı sağlayacaktır. Araştırmanın değeri ve başarısı sizin samimiyetinize bağlıdır.

Vaktinizi ayırdığınız bu ankette kimliğiniz değil verilen cevaplar önemlidir. Kişisel bilgileriniz kimse ile paylaşılmayacaktır. Şimdiden değerli zamanlarınızı ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunar, mutlu başarılı bir hayat geçirmenizi temenni ederiz.



Seher AYTAŞ

PAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
YL Öğrencisi

Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Danışman

1. BÖLÜM

| | | | |
|------------------------------|------------------------|--------------------------|-------|
| 1. Cinsiyetiniz | | | |
| <input type="checkbox"/> | Kadın | <input type="checkbox"/> | Erkek |
| 2. Yaşınız | | | |
| | | | |
| 3. Medeni Haliniz | | | |
| <input type="checkbox"/> | Evli | <input type="checkbox"/> | Bekâr |
| 4. Akademik Unvanınız | | | |
| <input type="checkbox"/> | Profesör Doktor | | |
| <input type="checkbox"/> | Doçent Doktor | | |
| <input type="checkbox"/> | Yardımcı Doçent Doktor | | |
| <input type="checkbox"/> | Öğretim Görevlisi | | |
| <input type="checkbox"/> | Araştırma Görevlisi | | |
| <input type="checkbox"/> | Okutman | | |
| <input type="checkbox"/> | Uzman | | |

2. BÖLÜM | ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

| Aşağıda Öğretim Elemanlarının örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Örgütsel Sinizm; Bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz durumudur. Çalıştığınız kurumu düşündüğünüzde, aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız? Lütfen size en uygun gelen seçeneği, ilgili kutucuğa (✓) işareti koyarak belirtiniz. | Katılma Durumu | | | | | |
|--|-------------------------|--------------|---------------------|--------------------|-------------|------------------------|
| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1. İnsanlara güvenmek benim için zordur | | | | | | |
| 2. Çalıştığım kurumun politikaları tutarsızdır. | | | | | | |
| 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | | | | | | |
| 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | | | | | | |
| 5. Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | | | | | | |
| 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. | | | | | | |
| 7. Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır. | | | | | | |
| 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilirim. | | | | | | |
| 9. Çalıştığım kurum ile ilgili endişelerim var. | | | | | | |
| 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınırım. | | | | | | |
| 11. Çalıştığım kurumlardan ve çalışanlardan bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız. | | | | | | |
| 12. Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | | | | | | |
| 13. Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | | | | | | |

Özgeçmiş

1 Ağustos 1990 tarihinde Burdur İli Ağlasun İlçesinde doğdum. İlk, orta okul Ağlasun'da, liseyi Bucak İlçesinde yer alan Anadolu Lisesinde okudum. Pamukkale Üniversitesinde İşletme Bölümünü bitirdikten sonra Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım. 2012 yılından itibaren özel sektörde insan kaynakları departmanında bir süre çalıştıktan sonra 2015 yılında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Burdur Gelişim Merkezi'nde göreve başladım. Halen Burdur Gelişim Merkezi'nde çalışmaktayım.