

**ÖRGÜTLERDE GÜVEN ALGILAMASININ ÖRGÜTSEL SİNİZM
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Selcan GÜLER

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

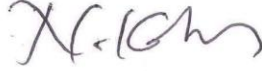
**Temmuz 2014
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Selcan GÜLER tarafından Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “**Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 21.07.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

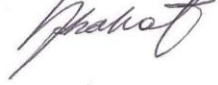
Doç. Dr. Naci KARKIN

Jüri Başkanı



Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Üyesi-Danışman



Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/08/2014 tarih ve 16/13... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

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.

Selcan GÜLER



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşturulması sürecinde yaptığı katkıları ve emeği ile bana sabretmeyi öğreten, karamsarlığa düştüğüm zamanlarda olumlu enerjisiyle bana güç veren, tanımaktan ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum danışman hocam Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini hissettiğim ve çalışmamın analiz kısmında yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. İbrahim Aksel'e teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen, tezimi özenle okuyarak önerilerde bulunan, bilgi ve dostluğunu benimle paylaşarak bana ve teze büyük katkılar sunan sevgili arkadaşım Arş. Gör. Hatice Çoban başta olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın anketlerinin uygulanması aşamasında bana yardımcı olan, benimle bütün firmaları sabırla dolaşan arkadaşım Öznur Çelik'e, firmalar ve çalışanları ile iletişim kurmamda yardımlarını benden esirgemeyen arkadaşım Engin Karaman'a teşekkür ederim.

Hayatımın her anında olduğu gibi yüksek lisans sürecimde de maddi ve manevi destekleri ile yanımda olan annem Güllü Güler ve babam Veysel Güler'e minnettar olduğumu belirtir sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE GÜVEN ALGILAMASININ ÖRGÜTSEL SINİZM ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Güler, Selcan
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

Temmuz 2014, 127 Sayfa

Örgütsel güven, bireyin yöneticisinin, çalışma arkadaşlarının, örgütün kendisinin sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında dürüst olacağına ve faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisidir. Örgütsel sinizm, bir bireyin çalıştığı örgüte karşı çeşitli nedenlerle olumsuz tutumlara sahip olduğu durumu anlatmaktadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel güven algılamalarının örgütsel sinizme etkisini araştırmaktır. Bu amaçla ilk olarak örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilgili olarak detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra literatür çalışması sonucunda elde edilen bilgilere dayalı olarak nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasına, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalarda çalışan 282 beyaz yakalı personel katılmıştır. Bu çalışmada örgütsel güven, örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven olarak ele alınırken; örgütsel sinizm, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm olarak adlandırılan üç boyutuyla değerlendirilmiştir. Örgütsel güven düzeylerinin örgütsel sinizm boyutlarına etkisini incelemek için oluşturulan hipotezler ışığında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel güven düzeyleri örgütsel sinizm boyutlarından her birini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Çalışmada ayrıca, araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t-testi ve anova testleri ile analiz edilmiş çeşitli düzeyler ve boyutlar açısından anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, güven, örgütsel sinizm, örgütsel güven

ABSTRACT**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL TRUST ON
ORGANIZATIONAL CYNICISM AND A RESEARCH**

Güler, Selcan

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Management and Organization

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

July 2014, 127 Pages

Organizational trust is the positive expectations of individuals from supervisor, colleagues and the organization itself to be honest about promises, decisions and behaviours and not to act pragmatist actions. Organizational cynicism the negative attitudes of individuals for several reasons towards the organization in which they work. Investigating the effects of employees' organizational trust perception on organizational cynicism is the main aim of this study. For this purpose, firstly, literature review was conducted regarding the concept of organizational trust and organizational cynicism. Later, a quantitative study was performed on the basis of the knowledge obtained from the literature. 282 white-collar workers of firms which operates in the textile sector at Denizli Organized Industrial Zone participated in the field study. While organizational trust was considered as trust to the organization, trust to the supervisor and trust to colleagues; organizational cynicism was evaluated with three dimensions named as cognitive cynicism affective cynicism and behavioral cynicism in this study. Regression analysis was conducted in the light of the hypothesis that was generated to examine the effects of organizational trust level on dimensions of organizational cynicism. According to the results of the analysis, the organizational trust level has a significant and negative impact on the each dimension of organizational cynicism. The study also differed the research variables according to demographic factors, analyzed by independent t-test and ANOVA tests, and significant differences were observed in terms of various aspects.

Keywords: Cynicism, trust, organizational cynicism, organizational trust

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güven Kavramı	3
1.2. Güvenin Önkoşulları	7
1.2.1. Savunmasızlık.....	7
1.2.2. Belirsizlik	8
1.2.3. Risk.....	8
1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması	9
1.3.1. Bilişsel Temelli Güven	9
1.3.2. Duyuşsal Temelli Güven	10
1.3.3. Hesaba Dayalı Güven	11
1.3.4. Bilgiye Dayalı Güven	12
1.3.5. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	12
1.4. Örgütsel Güven Kavramı	13
1.5. Örgütsel Güven Düzeyleri	15
1.5.1. Örgütün Kendisine Duyulan Güven.....	15
1.5.2. Yöneticiye Duyulan Güven.....	16
1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	17
1.6. Örgütsel Güven Modelleri.....	18
1.6.1. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli	18
1.6.2. Mishra' nın Güven Modeli.....	19
1.6.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	21
1.6.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	22
1.7. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	23
1.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları	25
1.9. Güven ve Kültür İlişkisi	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINIZM

2.1. Sinizm Kavramı ve Kökeni.....	32
2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	35
2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları	38
2.3.1. Bilişsel Boyut	39
2.3.2. Duyuşsal Boyut	40
2.3.3. Davranışsal Boyut	40
2.4. Sinizm Çeşitleri.....	41
2.4.1. Kişilik Sinizmi	41
2.4.2. Toplumsal Sinizm.....	41
2.4.3. Çalışan Sinizmi.....	42
2.4.4. Mesleki Sinizm.....	43
2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	44
2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	45
2.5.1. Beklenti Kuramı	45
2.5.2. Atfetme Kuramı.....	47
2.5.3. Sosyal Değişim Kuramı.....	48
2.5.4. Tutum Kuramı	49
2.5.5. Sosyal Güdülenme Kuramı.....	49
2.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	51
2.6.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	51
2.6.1.1. Kişilik Yönleri ve Tipleri	51
2.6.1.2. Demografik Özellikler	54
2.6.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	57
2.6.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali	57
2.6.2.2. Örgütsel Adaletin Olmayışı	58
2.6.2.3. Örgütsel Politika	59
2.6.2.4. Kişi-Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği.....	60
2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	61
2.7.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	62
2.7.2. Örgütsel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	62
2.7.2.1. Tükenmişlik	62
2.7.2.2. İş Tatmini.....	63
2.7.2.3. Örgütsel Bağlılık.....	64
2.8. Örgütlerde Güven ve Sinizm İlişkisi.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	73
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	74
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	75
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	76
3.5. Veri Toplama Yöntemi, Araçları ve Analiz Yöntemleri.....	76
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	78
3.6.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	78
3.6.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	81
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	83
3.7.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	83
3.7.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	85
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	86
3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	86
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler	89
3.8.3. Örgütsel Güven İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi	92
3.8.4. Örgütsel Güven İle Örgütsel Sinizm Değişkenlerinin Demografik Bilgilere Göre Değerlendirilmesi	97
3.8.4.1. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	98
3.8.4.2. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	99
3.8.4.3. Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	100
3.8.4.4. Çalışma Yılına Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	102
3.8.4.5. Yaşa Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	103
3.8.4.6. Unvana Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	113
EK-1 ANKET FORMU	124
ÖZGEÇMİŞ	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri	21
Şekil 2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	22
Şekil 3. Ulusal Kültür ve Güven Oluşumu Modeli	29
Şekil 4. Beklenti Kuramı.....	45
Şekil 5. Weiner'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli.....	51

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi.....	5
Tablo 2. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	24
Tablo 3. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	25
Tablo 4. Örgütsel Sinizm Tanımları.....	36
Tablo 5. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	62
Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	79
Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları	79
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yükleri.....	80
Tablo 9. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	81
Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları	81
Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yükleri.....	82
Tablo 12. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	86
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	87
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	87
Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	87
Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları	88
Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımları	88
Tablo 20. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	89
Tablo 21. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	89
Tablo 22. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri....	91
Tablo 23. Yöneticiye Duyulan Güven İle Bilişsel Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 24. Yöneticiye Duyulan Güven İle Duyuşsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 25. Yöneticiye Duyulan Güven İle Davranışsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	93
Tablo 26. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven İle Bilişsel Sinizm Arasındaki	

Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 27. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven İle Duyuşsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	95
Tablo 28. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven İle Davranışsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 29. Örgüte Duyulan Güven İle Bilişsel Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 30. Örgüte Duyulan Güven İle Duyuşsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 31. Örgüte Duyulan Güven İle Davranışsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 32. Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları	98
Tablo 33. Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	99
Tablo 34. Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları	101
Tablo 35. Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları	102
Tablo 36. Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları	103
Tablo 37. Unvana Göre Anova Testi Sonuçları	105

GİRİŞ

Günümüzde bütün dünyayı hâkimiyeti altına alan sermayenin en önemli amacı hızlı kâr elde etmek olarak görülmektedir. Şirketler piyasadaki anlık değişimlere müdahale edecek biçimde esnekleşip, yeniden yapılandırılmaktadır. Kişilerden sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, takım çalışmasına uyumlu olmaları, risk almaları, rekabet becerisini geliştirecek yırtıcı karakterlere bürünmeleri beklenmektedir. Ancak savunulan bu politikaya bakıldığında, çalışanlar için esnekliğin anlamı yaşam boyu iş güvencesinin yok olması, istikrarlı işlerin yerini geçici projelere bırakması, günü kurtarma amacıyla dünden yarına sürüklenen hayatlar, rekabetin oluşturduğu “güvensizlik” ve “kayıtsızlık” duygusunun oluşturduğu karakter aşınmasıdır.

Yeni kapitalist düzende firmaların ürettiği ürünlerin ambalajları şıklaşırken işin çalışan bireylerin kişiliği üzerindeki etkileri git gide olumsuz bir hal almaktadır. Durum böyle olunca, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar hız kazanmakta ve üretimin önemli faktörü olan emeği üreten insan üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu noktada insanın en fazla gereksinim duyduğu şeyin “güven” olduğu göze çarpmaktadır. Bireyler sosyal hayatta, ekonomik alanda, siyasal alanda karşılarındaki kişilere ve sistemlere güvenmek isterler. Bu yüzden, güveni sadece belirli alanlarda var olması gereken bir kavram gibi düşünmek yanlış olmakla beraber bu çalışmada güven, bireylerin günümüzde en fazla dâhil oldukları çalıştıkları örgütler düzeyinde incelenmektedir.

Güven, bireyin diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında tahmin edilir, itimat edilir, dürüst olacağına ve faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentileri olarak ifade edilmektedir. Örgüt üyelerinin çalıştıkları örgüte, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeylerinin yüksek olması, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağına göstergesidir. Güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkabilen bir olgu değildir. Bunun için örgüte, yöneticilere ve çalışanlara büyük sorumluluklar düşmektedir. Alınan kararlar, yapılan uygulamalar ve verilen sözler örgütlerde güveni oluşturabilir veya yok edebilir. Var olan güvenin getirisi çalışanlara ve örgüte artı değer sağlarken, güvensizliğin olumsuz sonuçları çalışanlara ve örgütlere zarar vermektedir. Güven duygusu azalan çalışanların iş tatmini, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı olumsuz etkilenecek; bireyler çatışma, stres, motivasyon eksikliği, tükenmişlik, sinizm gibi hem kendilerinin hem de örgütlerin zarar görebileceği sorunlar yaşayacaklardır. Bireylerin yaşadıkları bu sıkıntılardan biri olarak günümüzde çalışmalara sıklıkla konu olan bir kavram olan

örgütsel sinizm, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemeleridir. Çalışanlar, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu, ihanet ettiği ve çalıştıkları örgüte güven duyulamayacağı inancına kapıldıkları zaman sinizm yaşamaktadırlar. Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inancı ifade eden bilişsel sinizm, örgüte karşı olumsuz bir duygu beslenmesini içeren duyuşsal sinizm, bu inanç ve duyguyu kapsayan örgüte karşı küçümseyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimini ifade eden davranışsal sinizm boyutlarından oluşmaktadır.

Çalışanlar örgütün, yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarında güvensizlik hissettiklerinde sinizm ortaya çıkmaktadır. Bireyler ihanete uğradıklarında, karşı tarafın dürüst olmadığına inandıklarında, beklentilerinin gerçekleşmediğini ve bunun sonucunda hayal kırıklığı yaşadıklarında güvensizlik hissedecek ve örgütsel sinizm yaşayacaklardır. Yaşanan bu durum başta bireysel olmak üzere örgütsel ve toplumsal birçok soruna yol açacaktır. Örgütsel olarak işler aksayacak, çeşitli çatışmalar meydana gelecek, verimlilik azalacak, huzur ortamı yok olacak ve işletme bir süre sonra sarsılmaya ve gerilemeye başlayacaktır. Bireysel olarak çalışanlar mutsuz olacak, yaptıkları işten tatmin olmayıp işleri aksatmaya başlayacaklar, hayata karşı da olumsuz yaklaşarak özel hayatlarında da karamsarlık baş gösterecektir. Sorunlu bireyler ve örgütler toplumu oluşturacak iş hayatında ve özel hayatında problem yaşayan insanlar anlam sağlığını yitirerek bozuk toplumun dışlı çarkları arasında yerlerini alacaklardır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı, örgütsel güven algılamasının örgütsel sinizme etkisini incelemektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel güven kavramı, ikinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı ele alınmış, kavramlara ilişkin yerli ve yabancı literatürden tanımlara, türlere, kuramlara, boyutlara, kavramların oluşmasına etki eden bireysel ve örgütsel faktörlere, kavramların oluşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlara değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu örneklem grubundan elde edilen veriler ile nicel bir araştırma yapılmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ile araştırmanın varsayımları ve hipotezleri test edilmiştir. Son olarak da araştırma sonuçları ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güven Kavramı

Güven, sosyal bilimlerde tanımlanması oldukça zor olan kavramlardan biridir. Taylor'a göre (1989) güven kavramı, hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat tanımlanması güç olan bir kavramdır. Güven kavramının tanımlanmasındaki güçlüğü yanı sıra güvene delil bulmak da bir hayli zordur. Çünkü güven, birden çok bireyi ilgilendiren bir kavramdır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212). Diğer taraftan, bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin kilit bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2000: 633-645).

İnsan ihtiyaçları arasında güvenmek ve güvenilmek önemli bir yere sahiptir. Maslow, motivasyon için, insan ihtiyaçlarının belirlenmesi, bunların bir sıraya koyulması ve kişinin hangi ihtiyaç seviyesinde olduğunun belirlenmesinin önemini vurguladığı “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” nda güvenlik ihtiyaçlarını, temel fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonraki sıraya yerleştirmiştir. Kişinin birincil ihtiyaçları yani fizyolojik ihtiyaçlarından sonra güvenlik ihtiyaçlarının önemini vurgulamıştır (Topaloğlu, 2010: 42).

Psikolojik bir olgu olan “güven” kelimesinin kökeni 13. yüzyıla dayanır. Etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven olgusu, ilk insan topluluklarının varoluşu kadar eskidir (Möllering vd., 2004: 557). Türkçe’de ise kelime anlamı olarak güven, “korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Güven ile ilgili literatür incelendiğinde pek çok farklı tanım olduğu görülmektedir. Psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyoji gibi pek çok farklı sosyal bilim güveni, kendi disiplin süzgeci ve merceği ile incelemiştir. Worchel (1979), bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Bilgiç, 2011: 8-9):

1. Kişilik teorisyenleri, güvenmeye hazır olma konusunda, bireysel kişilik farklılıklarına ve bu hazır oluşu şekillendiren gelişimsel ve sosyal faktörlere odaklanmaktadırlar. Bu bağlamda güven, bir inanç, beklenti veya kişiliğin

derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2. Ekonomistler ve sosyologlara göre güven, kurumsal bir olgudur. Bireylerin kurumlara yerleştirdiği, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olgudur.
3. Sosyal psikologlar ise kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da yıkan, bireyler arası hareketlere yoğunlaşmaktadır. Bu durumda, güven diğer tarafın hareketlerdeki beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Psikologlar güvene katkı yapan çeşitli bireysel davranışlara; ekonomistler hesaplanan kararlara ve rasyonel seçimlere; sosyologlar ise örgüt içi güvenin insanlar ve toplumlar arasındaki ilişkilerin oluşumuna etkisini araştıran çalışmalar yürütmüşlerdir (Omarov, 2009: 4).

Güven, sosyal ilişkilerin temeli olarak bireyin karşısındakinin amacına, beklentilerine, iyi niyetine ve sözlerine karşı duymuş olduğu itimattır (Lewicki vd., 1998: 439). Bir başka ifadeyle güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak fayda göreceğine ya da en azından istismara veya zarara maruz kalmayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır (Rousseau vd., 1998: 395).

Mishra güveni; “bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996: 265).

Fukuyama (2005: 42-43)’e göre güven; ortak değerlerin, kültürel ahlâk kurallarının ve sosyal ağların bir fonksiyonudur. Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda meydana gelmesi beklenir. Güvenin varlığı ekonomik büyümeyi ve sosyal bağdaşmayı getirir. Sosyal sermaye, bir toplumda güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yetidir ve toplumun yaratacağı endüstriyel ekonominin doğası üzerinde belirli sonuçlara yol açar. Bir örgütte çalışan insanlar, ortak ahlâki değerlere uygun davranış sergilemelerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa o örgütte iş yürütmenin maliyeti daha az olur. Aksi halde toplumda oluşan bir güvensizlik, bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir.

Güven tanımlarının bazıları kronolojik sırayla Tablo 1’de yer almaktadır (Tüzün, 2006: 10; Polat, 2007: 31-33).

Tablo 1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi

Yazar	Yıl	Tanım
Deutsch	1958	Kişinin, gelecekteki olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve bir olayın sonucunun diğerinin tutumuna bağlı olduğu durumlarda sonuç ile ilgili iyimser beklentisidir. Bireyin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır.
Griffin	1967	Kişinin, riskli bir durumda istenen amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına olan inancıdır.
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararıdır.
Golembiewski ve Mc Conkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inançtır.
Gabarro	1978	İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına, tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi olarak tanımlanmaktadır.
Luhmann	1979	Kişinin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker	1983	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir.
Lewisv Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Coleman	1990	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşdirmek vb. için) bağlı olarak gelişen ilişkidir.
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin) karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancıdır.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancıdır.

Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Bir bireyin diğer bir bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklentisidir.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir.
Fukuyama	2000	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Bir tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olmasıdır.
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech	2002	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz, Kabadayı	2002	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Hosmer (1995: 390-392)'a göre, farklı disiplinlerde ve çeşitli bağlamlarda incelenen güven konusunda aşağıdaki noktalarda uzlaşmaya varılmıştır:

- Güven, bir tarafın (birey, grup, örgüt) diğer tarafın davranışlarına ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. En iyimser taraf her zaman güvenen taraf olandır. Güvensizliğin hakim olduğu ekonomik işlemler veya sosyal yapılarda bu durumun açıkça ortaya çıkmadığı söylenebilir.
- Güven, karşı tarafın davranışlarına bağımlı kalmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık durumunu ifade eder.
- Güven, çoğunlukla baskıyla veya zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğunun düşünüldüğü bireysel düzlemden farklı olarak karşılıklı ilişkilerin geliştiği düzlemlerde güven, işbirliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olarak tanımlanmıştır.

- Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir.

Güven ile ilgili yapılan tanımlamalardan yola çıkarak bu çalışmada güven, “bireyin diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında tahmin edilir, itimat edilir, dürüst olacağına ve faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi” olarak kullanılacaktır.

1.2. Güvenin Önkoşulları

Yapılan literatür taraması sonucunda güvenin önkoşullarının savunmasızlık, belirsizlik ve risk olduğu belirlenmiştir. Bu başlık altında sırasıyla bu önkoşullara değinilecektir.

1.2.1. Savunmasızlık

Savunmasız olmak, kişinin önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmasıdır ve kişinin savunmasızlığı onun risk aldığını göstermektedir. Mishra (1996) savunmasızlığın olmadığı bir durumda güvenin gerekli olmayacağını belirtmiştir. Savunmasızlığa konu olan değerlerden bazıları kişilerin sağlıkları, güvenlikleri, politik durumları, itibarları, ilişki içinde buldukları kişilerle paylaşımları olarak sıralanabilir. Bu değerler, içsel olarak paylaşılabilen şeyler (kişisel bilgiler) olabileceği gibi karşı tarafın güvenen kişinin haklarını korumaya yönelik davranışları gibi belli durumlarda ortaya çıkan davranışlar da olabilmektedir (Mayer vd., 1995: 712; Meyerson vd., 1996: 170).

Savunmasızlık ile ilgili yapılan incelemelerde araştırmacılar iki gruba ayrılmışlardır. Bir grup araştırmacı güveni, “savunmasız kalmaya gönüllü olmak” şeklinde yorumlayarak bireylerin gönüllü olarak bir risk aldığını ifade etmişlerdir. Bir diğer grup araştırmacı ise güveni, karşı tarafın zarar verme olasılığını göz önünde bulundurarak geliştirilen “rasyonel bir karar” şeklinde tanımlamışlardır. Bu görüşe göre, potansiyel zararlara açık olma ya da savunmasız kalmaya gönüllü olma, güven kararını izleyen bir durumdur (İşbaşı, 2000: 64).

Sonuç itibariyle savunmasızlık güvenin oluşması için gerekli olan önkoşullardan biridir. Taraflar arasında bir savunmasızlık hali var olduğu zaman güven oluşumunun

başladığından bahsedilebilir. Savunmasızlıkla beraber başlayan bu durum beraberinde belirsizlik ve risk durumlarını da ortaya çıkarmaktadır.

1.2.2. Belirsizlik

Güvenin önkoşullarından birisi de belirsizliktir. Güvende kesinlik yoktur ve güven ihtimallerle ilişkilidir. En olası görülen ve en yakın ilişkilerde bile beklentinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı yaşanması ihtimali vardır. Eğer birey, güvendiği kişi hakkında gerekli bilgilere sahip ve gerçekleşebilecek olası bir durumu kontrol edebilecek durumdaysa, gelişen güven sıradandır. Yani güven belirsiz çevrelerde bulunmaktadır (Bhattacharya vd., 1998: 461; Baba, 1999: 333).

Güven kavramı bir seçim unsurunu bünyesinde barındırır; kişinin bir seçim yapması gerekir ve bu yaptığı seçimden dolayı pişman olabilir. İşte bu durum açıkça risk üstlenmektir ve buradaki riski güvenle ilişkilendiren olgu da belirsizliktir. İlişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur bu durumda güvenin ilişkide rolü de yoktur (Erdem, 2003: 157).

Geleceğin belirsiz olması sosyal yaşam içerisinde kaçınılmaz bir gerçektir. Bu belirsizliğin bilinmesi durumuna rağmen güven duygusunun varlığı, insanların iyimser bir beklenti içinde olmalarına işaret eder. Belirsizlik arttıkça güvene duyulan gereksinim de artacaktır. Güvenin gelişimi belirsizliğin azaltılması olarak görülmekte ve insan davranışlarının sonuçlarının belirsizliği kabul edildiğinde güven anlaşılır hale gelebilmektedir (Özbek, 2008: 2).

1.2.3. Risk

Taraflar, iş ilişkilerinde bireysel ve örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için birbirlerine bağımlıdırlar. Bu bağımlılık beraberinde riski de getirmektedir. Güven ilişkilerinde taraflar, olabilecek bütün olumsuz sonuçları kabul edip güvenerek riski göze alırlar fakat bu durumda da tahmin edilebilirlik söz konusu olmaktadır (Wicks vd., 1999: 100-102; Huemer, 2004: 190).

Güvenin oluşabilmesi için riskin önemli bir kavram olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmesine rağmen yine de literatürde güven ve risk ilişkisinde fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güvenin ancak riskli bir ortamda meydana çıkabileceğini açıklarken, bazı araştırmacılar ise riski, güveni anlamada kullanılacak bir faktör olarak ifade etmişlerdir (Mayer vd., 1995: 711). Güven ve risk ilişkisini inceleyen önemli araştırmalara bakacak olursak;

Mayer ve arkadaşları (1995) örgütsel güveni, güvenen ve güvenilen kişilerin eğilimlerini etkileyen faktörleri göz önüne alarak güven ve risk ilişkisi konusunda bir model oluşturmuşlardır. Güvenen kişinin eğilimi, algılanan güvenilirliğe ilişkin faktörler olarak dürüstlük, iyilikseverlik ve yeteneklerden etkilenmektedir ve bu faktörler kişide güven olgusunun temelini oluşturmaktadır. Daha sonraki aşamada ise oluşan güven temeli, algılanan riski oluşturarak ilişkide alınan risk halini alacaktır. Son aşamada ise birey güvenin sonuçlarını elde edecektir. Oluşan güven ilişkisi olumlu sonuçlandığında, güvenen kişinin güvenilen kişiye karşı algılamaları olumlu yönde değişecektir. Güvenin çıktısı ilişkide alınan risktir ve alınan riskin şekli içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Yani, bireyler algıladıkları güvene dayalı davranışlar sergilediklerinde risk almış olurlar. Güven risk almaya gönüllü olmaktır (Mayer vd., 1995: 715).

Sheppard ve Sherman (1998: 433) ise güvenin, bir ilişkinin doğasında var olan karşılıklı bağımlılığın tipine ve derinliğine bağlı olarak ortaya çıkan risklerin kabul edilmesiyle gelişebileceğini ifade etmişlerdir. Bir ilişkinin tipinin ve derinliğinin anlaşılabilmesiyle güvenin ve risklerinin anlaşılıp yönetilebileceğini belirtmişlerdir.

1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güven, insan ilişkilerinde sıkça kullanılan bir kavramdır. Farklı yer ve zamanlarda kurulan insan ilişkileri, farklı güven algılamaları oluşturabilmektedir. Çünkü bireylerin güven kavramına yükledikleri anlamlar değişiklik göstermektedir. Güven kavramının sınıflandırılmasının amacı ise güvenin gelişim aşamalarını tanımlamak ve bireyler arası ilişkilerin zamanla uğradığı değişikliği açıklamaktır.

Literatürde güven kavramının sınıflandırılması konusunda araştırmacılar tarafından bir fikir birliği sağlanmış değildir. Fakat bu çalışmada konu ile ilgili temel sınıflandırma oluşturan kavramlar ele alınacaktır. Kişiler arası güven sınıflandırmasında McAllister'in bilişsel ve duyuşsal temelli güveni ile güvenin nasıl geliştiği ve değiştiğini anlamaya yardımcı olan Shappiro ve arkadaşlarına ait hesaba dayalı, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven kategorisi açıklanacaktır.

1.3.1. Bilişsel Temelli Güven

İnsanlar kime, hangi koşullarda ve hangi noktalarda güveneceklerini belirlerken güvenilirlik kanıtı olarak “iyi nedenler” ararlar. Bu süreçte bilgiye ihtiyaç duyarlar ve sonucunda seçim rasyonel bir nedene dayanır. Güvenin oluşması için gerekli olan bilgi

miktarı tam bilgi ile bilgisizlik arasında bir yeredir. Tam bilgi güven için gerekli değil iken bilgisizliğin de güven üzerinde rasyonel bir dayanağı yoktur. Çünkü tam bilgiye sahip kişi için güven duygusuna ihtiyaç yoktur; ancak tam bilgisizlik durumunda, güven için mantıklı bir temel de yok demektir. Uygun bilgi ve ‘‘iyi nedenler’’ güvenin oluşması için gerekli zemini hazırlayacaktır (McAllister, 1995: 25-26; Lewis ve Weigert, 1985: 970).

Güven, bilişsel olarak rasyonel bir seçimin sonucunda gelişeceğinden içsel olarak tutarlı bir değerler sisteminin ve bilinçli bir bilişsel sürecin ürünü olacaktır. Güvenin bilişsel dayanağı daha çok bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş deneyimlerine dayanmaktadır. Çünkü tarafların güvenilirliklerine yönelik kararları birbirleri ile ilgili topladıkları bilgilerin bilişsel bir süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkacaktır. Bireylerin adil uygulamalar geliştirmeleri, tutarlı olmaları, yetkinlikleri, karşılıklılık normuna sadık kalmaları gibi özellikler bilişsel sürece etki eden unsurlar arasında yer almaktadır (Özen, 2003: 186-187).

Bilişsel güvenin görüldüğü sürece örnek olarak, bireyin karşı tarafın teknik yeterliliğine (beklenen rol performansına) yönelik duyduğu güveni vermek mümkündür. ‘‘Bu işi yapabilir!’’ değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003: 163). Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda bilişsel güveni, bir bireyin diğerine güvenmek için yeterli nedeni olup olmadığına yönelik düşüncelerinin oluşturduğu söylenebilir.

1.3.2. Duyuşsal Temelli Güven

Bilişsel temelli oluşan güvenin önemi araştırmacılar tarafından kabul edilse de güven kavramının anlaşılması için yeterli bulunmamaktadır. Çünkü bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler ve bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin yalnızca düşünülerek değil hissedilerek de ortaya çıktığını göstermektedir (Kramer, 1999: 572).

Duyuşsal temelli güven, bireyler arasında oluşan duygusal bağa dayalıdır. Duygusal bağlar, bireylerin içinden gelen hisleriyle ilgilidir ve karşılıksızdır. Güvenilen kişinin güvenen kişiye karşı göstermiş olduğu özen ve önem duygusal güvene kaynaklık etmektedir. Güven ilişkilerinde bireyler bir nevi duygusal yatırım yaparlar, karşısındakilere özen gösterirler ve bunun sonucunda bireyler arasında oluşan duygusal bağlar duygusal temelli güven için temel teşkil eder (McAllister, 1995: 26). O halde

duyuşsal güvenin, bir bireyin diğerine güvenmek için yeterli sezi ve duygusal algılamalara sahip olup olmadığına ilişkin hisleri olduğu söylenebilir.

Örgüt içindeki bireyler arası ilişkilerde şahıslar, karşılarındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir ancak duygusal olarak özen ve önem göstereceğine dair bir inanç ve beklenti içerisinde olmayabilir. Örneğin; iki akademisyen birbirlerinin teknik yetkinliklerine güvenebilir, ancak bu bilişsel boyut aralarındaki duyuşsal güvenin gelişmesi için yeterli değildir. Benzer şekilde, ilişki duyuşsal temeller içerebilir ancak birey rasyonel anlamda işe ilişkin yeterli görülmeyebilir. Yani örneğimizden yola çıkacak olursak, bir akademisyen diğer akademisyenin işini tam olarak yapamayacağına inanabilir fakat niyetinin kötü olmadığına güvenebilir (Arı, 2003: 6; Erdem, 2003: 164).

1.3.3. Hesaba Dayalı Güven

Hesaba dayalı güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararlarını ele almak suretiyle oluşturulmaktadır (Halis vd., 2007: 190). Rasyonel olan kişinin hesabına göre savunulan şudur ki; eğer karşılıklı güvende elde edilecek kazanç, güveni kötü kullanma sonucu yıkılan güvenin getireceği zarardan daha fazla ise diğer kişiye güvenilir (Nooteboom, 2003: 21).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in güven sınıflandırmasında bu güven oluşumu, tehdide dayalı güven olarak tanımlanırken, Lewicki ve Bunker hesaba dayalı güven olarak tanımlamıştır. Tehdide dayalı güven oluşumunda kişilerin sonuçlarından korktukları için verdikleri sözleri yerine getirecekleri, cezanın ödülünden daha iyi bir güdüleyici olduğu belirtilmektedir. Lewicki ve Bunker ise hesaba dayalı güvende yarar sağlama unsurlarının da var olması sebebiyle tehdide dayalı güven yerine hesaba dayalı güven tanımlamasını kullanmaktadırlar (Lewicki and Bunker, 1996: 119).

Lewicki ve Bunker, güven aşamasının ilk basamağını oluşturan hesaba dayalı güveni bir çocuk oyunu olan ‘‘Kanallar ve Merdivenler’’ e benzetmektedirler. Kanallar ve Merdivenler oyununda ilerleme oyun tahtası üzerinde kademeli bir şekilde ileri hamleye izin veren zarların atılması ile yapılmaktadır ama oyuncu zar atışı sonucunda ‘‘kanal’’ın üzerine gelirse hemen bir basamak geriye gitmesi gerekmektedir. Hesaba dayalı güven ilişkisinde de tıpkı bu oyun gibi ileri süreç yavaş ve kademeli bir şekilde tırmanılan merdiven gibidir. Karşılaşılan herhangi bir uyumsuz durum yanlış atılan bir zar gibi bireyleri ‘‘kanal’’a sürükleyebilir, birkaç adım geriye götürebilir. En kötü ihtimalle de bireylerin başlangıç noktasına geri dönmesine sebep olur. Sonuç olarak,

hesaba dayalı güven ilk aşama olması sebebiyle oldukça kırılgan bir durumdadır (Çetinel, 2008: 20).

1.3.4. Bilgiye Dayalı Güven

Shapiro ve arkadaşlarına göre güven gelişen ve değişen bir olgudur. Bu gelişme ve değişme aşamaları da hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerlemektedir. Birinin oluşumu diğerinin gelişimini sağlamaktadır. Bireyler bilgiye dayalı güvende, bir önceki aşama olan hesaba dayalı güvende tasarladıkları yarar sağlama unsurlarını yeterli bilgiye dayandırmaktadırlar. Bir başka ifade ile bilgiye dayalı güven aşaması “diğerini yeterince bilme ve davranışını yeterince kestirebilme” aşamasıdır. Bu aşama tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında edindikleri bilgiye dayanan bir güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 120).

Bilgiye dayalı güvenin dayanağı, bilinen bilginin temeli ve taraflar arasındaki geçmişe dayalı tanıdıklık ilişkileridir. Tanıdıklık ilişkileri içerisinde, karşılıklı etkileşimin geçmişi tarafların birbirlerinin eğilimlerini ve niyetlerini değerlendirmede faydalı bilgiler oluşturmaktadır. Tarafların güvenilirlikleri ve gelecekteki davranışları hakkında tahminler yapabilmesini bu bilgiler sağlamaktadır (Kramer, 1999: 575).

Bilgiye dayalı güven zamanla oluşmaktadır. Düzenli iletişim ve ilişki geliştirmeyi gerektirmektedir. Bir kişiyle ne kadar sık ve düzenli iletişim içinde olunursa o kadar bilgi sağlanmış ve bu oranda güven gelişmiş olacaktır.

1.3.5. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde ya da tahmin ettiğinde gelişen güven özdeşleşmeye dayalı güvendir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme”, “diğeri gibi davranma” yı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven, örgüt içinde kimlik algılayışını da etkilemektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

Hesaba ve bilgiye dayalı güvene yönelik yapılan eylemler sonucunda özdeşleşmeye dayalı güven meydana gelmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güven, tarafların birbirlerinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de özümseyip onayladığı, ortak çıkarlar adına hareket etmeye teşebbüs ettikleri üst düzey bir güven ilişkisidir (Tüzün, 2007: 103).

Lewicki ve Bunker hesaba dayalı güvende yapmış oldukları “Kanallar ve Merdivenler” oyunu gibi bir benzetmeyi özdeşleşmeye dayalı güvende de

yapmaktadırlar. Özdeşleşmeye dayalı güveni bir müzik terimi olan “harmoni” ye benzetmektedirler. Bu benzetmeye göre, ilişkilerde bir nevi empati kurularak ortak bir harmoni geliştirilmesiyle beraber güven duygusu oluşacaktır (Çetinel, 2008: 22).

1.4. Örgütsel Güven Kavramı

Güven, bireysel ilişkilerde önemli olduğu kadar bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de oldukça önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşırken karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, oluşturulacak güven ortamıyla en düşük seviyeye çekilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir (Yücel ve Samancı, 2009: 117-118). Genel olarak örgüt üyelerinin güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere dayanmaktadır. Güvene yönelik eğilim insanlar tarafından kişisel bir özellik olarak algılansa da aslında toplumların kültürleri tarafından şekillendirilmektedir. Yani, toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkilemektedir (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Yönetim biliminin gelişimi, 1900’lü yılların başından günümüze kadar incelendiğinde, iş ilişkilerinde dolayısıyla da toplumsal yapılarda önemli değişimlerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Asunakutlu (2001: 13), yönetim tarihinin Klasik ve Neo-Klasik dönemlerinde değişen çalışma şekilleri ve toplumsal ilişkiler içinde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven ilişkisini analiz etmiştir. Yapılan incelemeler güvenin Klasik ve Neo-Klasikler zamanında farklılaşmasına yol açan sebebin örgüt içinde insan unsuruna yüklenen anlamın farklılaşması olduğunu göstermektedir. Bu farklılaşma, Neo-Klasik uygulamada çalışanların soyutlanmış psikolojik varlıklar değil, davranışları büyük ölçüde grup normları ve değerleri ile kontrol edilen grup üyeleri olarak algılanmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan unsuruna yönelik bu algılama Neo-Klasik düşüncede çalışanlara yönelik güven algılamasının olumlu yönde şekillenmesini meydana getirmektedir.

Klasik teori aşırı ayrıntılı olarak belirlenmiş ve standartlara bağlanmış iş yapısı ile güveni sınırlandırırken, Neo-Klasik teoride aşırı standardizasyon ve katı kuralcı yapıdan ziyade çalışanların önemsenmesi güveni pekiştirmektedir. O halde güven unsuru, Neo-Klasik anlayış ile şekillenen örgütsel yapılarda, klasik anlayış ile şekillenen örgütsel yapılara göre daha yüksek derecede yer almaktadır (Asunakutlu, 2001: 14).

1990’lı yıllarda ise örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmaların oldukça arttığı görülmektedir. Bu yıllarda örgütsel güvenin yoğun olarak ilgi görmesinin nedeni,

çağdaş örgütlerde dikey bir yapılanmadan çok yatay yapılanmalara gidilmesi ve yöneticiler ile çalışanların ortak bir zeminde buluşturulmasının hedeflenmesidir. İşletmeler açısından örgütsel güvenin öneminin artmasına ise çevresel ve ekonomik değişimlerin yoğun olması, işbirliğine ve esnekliğe duyulan ihtiyacın artması, takım çalışmalarına olan inancın artması, çalışanlar ile ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi neden olmuştur (Shamir ve Lapidot, 2003: 463).

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetiminin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin istenilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006: 355). Bir başka tanıma göre ise örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlarıdır (Matthai, 1989: 29).

Örgütsel güven, örgütün ortaya çıkışı, kültürü, içinde bulunduğu çevre ve koşullara dayalı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Birçok araştırmacıya göre örgütsel güven; kültürel kökleri olan, çok düzeyli, dinamik ve iletişim temelli, çok boyutlu bir olgudur (Altınöz ve Çöp, 2013: 253). Bu faktörler temelinde örgütsel güven (Demircan ve Ceylan, 2003: 142);

- Çok düzeylidir: Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır.
- İletişime dayalıdır: Kararlarla ilgili açıklama yapma, doğru bilgi sağlama, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Dinamiktir: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde süreçli değişim göstermektedir.
- Kültür temellidir: Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine, inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- Çok boyutludur: Her bir bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgüt yapılarında güvenli iklim, örgütsel bağlılık, tutarlılık olduğu gibi yaratıcı ve yeni fikirlerin gelişimi de oldukça fazladır. Lider ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisi, çalışanların yaptıkları işe odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sayede örgütsel görevlere katılımın da yüksek seviyede olduğu görülecektir (Olçay, 2010: 37).

1.5. Örgütsel Güven Düzeyleri

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde organizasyonlarda var olan örgütsel güven düzeyleri üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- Örgütün kendisine duyulan güven,
- Yöneticiye duyulan güven,
- Çalışma arkadaşlarına duyulan güvendir.

Çalışanlar ve örgüt arasında güven olmadığı zaman çalışanlar kendilerini güvende ve emin hissetmezler ve onların güven duygusunu geliştirmek de yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına düşmektedir. Çünkü örgüt içinde güven birçok değişim ve gelişimin önemli bir belirleyicisidir (Saruhan, 2013: 16). Konuyu daha detaylı bir şekilde incelemek için güven düzeyleri aşağıda değerlendirilecektir.

1.5.1. Örgütün Kendisine Duyulan Güven

Somut bir kurumun işleyişine karşı bir niyet gösterisi olan örgüte duyulan güven, kişilerden çok örgüte odaklıdır. Çalışanlara işyerinde güven kavramının onlar için neyi ifade ettiğini soran Wilmont (1986), değerlerin ve hedeflerin örgüt ve elemanlar arasında paylaşılması cevabını almıştır. O halde Gambetta (1988)'nın da tanımladığı gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları örgütün kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek şekilde kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, o örgütün kendisine güvenmektedirler (Günaydın, 2001: 27; Tekingündüz, 2012: 55).

Çalışanlar tarafından örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven kavramı ile özdeşleşmiş gibi algılanmaktadır. Tan ve Tan, örgüte ve yöneticiye güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu fakat farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiye güvenin, yöneticinin yeteneği, yardımseverliği, saygınlığı gibi yakınsal değerlerle ilişkili olduğunu, örgüte güvenin ise örgütsel adalet, örgütsel destek gibi örgütün tamamını etkileyen global değişkenler ile ifade edileceğini açıklamışlardır. Farklı sonuçlardan kastedilen ise örgüte duyulan güven, örgütsel bağlılığı artırıp personel devir hızı eğilim düzeyini etkiler iken yöneticiye güven, yaratıcı davranış sergilemeyi, çalışan memnuniyetini etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000).

Güvensizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, tıpkı bir memur gibi sabah işlerine gelirler ve gün içinde rutin işlerini yerine getirip mesai bitimi giderler. Dışarıdan bakan bir insan için çalışanlar sanki “mecbur oldukları için o şirkettedirler”

fikri oluşmaktadır. Örgüte bağlılık yoktur, güven düzeyleri düşüktür. Çalışanlar iş hayatının böyle bir şey olmadığını biliyorlardır (Omarov, 2009: 29). Fakat örgüte güven duymadıkları için sinik olarak adlandırılan bu tür davranışlar sergilemektedirler.

Güvenin talep edilen bir şey olmadığını ve yavaş yavaş kazanılabileceğini belirten Madison (2002), bunun için örgütlerde insanların inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültüre ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Bunun için çalışanlara ve yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumluluklar; örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, örgüt yönetimi açısından etkin yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması, çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması, kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesidir. Bu görev ve sorumlulukların sağlandığı örgüte karşı duyulan güven de oldukça yüksek olacaktır (Asunakutlu, 2002: 11).

1.5.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Güven kavramı, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkabilen bir kavram değildir. Güven ortamını oluşturabilmek için ise yönetimin güven duygusunu örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve sonrasında yönetmesi gerekmektedir. Bu noktada en büyük sorumluluk yöneticilere aittir. Yöneticiler yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütsel güveni oluşturabilir veya yok edebilirler (Tüzün, 2006: 37).

Whitener ve arkadaşları, oluşturdukları “yönetimsel güvenilir davranış” modelinde yöneticilerin örgütlerde güven oluşturmak için yapmaları gereken davranış türlerini analiz etmişlerdir. Yönetimsel güvenilir davranış modeline göre çalışanların algılarını etkileyen yönetici davranışları beş grupta incelenmiştir. Bunlar; davranışlarda tutarlılık, davranışta bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, iletişim, ilgi göstermedir. Bu davranış şekilleri, yöneticilerin çalışanların güvenini oluşturmada tek başına yeterli olmasa da gerekli olan idari davranışlardır ve uygulandığında çalışanların yöneticilere güven duyması ve karşılık vermesi olasılığını artıracaktır (Whitener vd., 1998: 516).

Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi için yöneticilerin yapması gerekenleri Shea Gordon ise şu şekilde sıralamıştır (Morrissey ve Mishra, 1990: 449);

1. Yöneticiler mümkün olan her durumda astlarına yetki devri yapmalı ve onlara karşı zorlayıcı güç kullanmaktan kaçınmalıdırlar.

2. İş fırsatları iyi analiz edilip astlar arasında adil bir dağılıma gidilmelidir. Yüksek ama gerçekçi beklentiler ile çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlanmalıdır.
3. Katı politikalarından ve prosedürlerden kaçınarak çalışanların makul şekilde risk almalarına izin verilmeli ve yapılan işin nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalıdır.
4. Hatalı veya yanlış bir iş yapıldığında ceza için vakit ve çaba harcamak yerine sorunun çözümüne odaklanılmalıdır.
5. Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçip işlerin gelecekte doğru gitmesi için organize olunmalıdır. İşin ve iletişimin doğru yapılacağı şekil gösterilmelidir.
6. Yardımcı personel iyi eğitilmelidir. Olası tehlikeler ve kabul edilebilir sonuçlar çalışanlara açıklanmalı, sonrasında ise çalışanlar görevlerinde serbest bırakılmalıdır.
7. Yöneticiler astlarını desteklemeli, onların kazanan olmaları için gerekli yardımları yapmalıdırlar. Çünkü astlar, kendilerini iyi hazırlayan, başarmaları için onları destekleyen, kendilerine gerçek fırsatlar yönelten ve kendilerinin ne yapabileceklerini göstermelerine izin veren yöneticilerine güvenirler.

1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Çalışma arkadaşlarına karşı duyulan güven, “iş arkadaşlarının hakkaniyetli, güvenilir ve ahlâklı davranışlar sergileyeceğine inanma ve onların yetkinliğine itimat etme” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak çalışma arkadaşlarına güvenen birey, çalışma arkadaşlarının kendisine yanlış bilgi vermeyeceği, kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı, kendisiyle ilgili dedikodu çıkarmayacağı, kendisini suistimal etmeyeceği konusunda emindir. Çalışanlar aralarında yaşanan etkileşim sonucu, birbirlerini ahlâklı, itimat edilebilir, dürüst ve yetkin olarak algılar ise çalışanlar arasında güven oluşmaktadır (İslamoğlu vd., 2007: 37).

İnsanlar, çalıştıkları örgüt içerisinde özel hayatlarında olduğu gibi etkileşim ve iletişim içinde oldukları, belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri, birlikte sosyal aktivitelere katılıp özel şeyler paylaştıkları biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplara dâhil olmaktadır. Dâhil oldukları bu gruplarda çalışanlar, “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirmektedirler. Örgütte var olan bu çalışma gruplarının

devamlılığının ön koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden çalışanların sadece yöneticilerine değil çalışma arkadaşlarına da güvenmesi örgütün devamlılığı açısından oldukça önemlidir (Büte, 2011: 177).

Örgüt çalışanlarının kendilerine ve birbirlerine yönelik yüksek oranda güven duymaları çalışma koşullarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu güven ortamı bir taraftan karar almayı ve uygulamayı kolaylaştıracakken diğer taraftan da çalışan performansını artırıcı etki yapacaktır. Güvenin hâkim olduğu bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların verimliliğinin yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

1.6. Örgütsel Güven Modelleri

Bu başlık altında örgütsel güven konusunda oluşturulmuş olan modellerden bahsedilecektir.

1.6.1. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Yönetimin davranışları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Whitener ve arkadaşları (1998), yöneticilerin güven oluşturmak için uygulayabilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model oluşturmuşlar ve bu davranış türlerine “yönetmel güvenilir davranış” adını vermişlerdir. Çalışanların yönetime olan güven algılarını etkileyen davranışları beş kategoride toplamışlardır. Bunlar (Whitener vd., 1998: 516-518):

1. **Davranışta Tutarlılık:** Yöneticilerin zaman içinde karşılaştıkları durumlarda tutarlı davranışları, çalışanların gelecekte yönetici davranışlarını tahmin etmesini sağlayacaktır. Bu durum, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde daha fazla risk almalarını kolaylaştıracaktır. Tahmin edilebilir olumlu davranışlar, ilişkideki güven düzeyini artıracaktır.
2. **Davranışta Bütünlük:** Çalışanların yöneticilerinin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığa ilişkin gözlemleri, onların dürüstlük, doğruluk ve ahlâki değerlere ilişkin algılarını etkileyecektir. Çalışanın yöneticisine güvenerek aldığı riskleri azaltıcı etkisi açısından benzerlik göstermesine karşılık davranışlarda tutarlılık ve davranışlarda bütünlük farklı boyutlardır.

Davranışlarda tutarlılık, yönetici davranışlarının geçmişini esas alarak tahmin edilebilirliklerini yansıtırken, davranışta bütünlük yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtmaktadır.

3. **Kontrolün Paylaşımı ve Dağılımı:** Karar alma sürecine katılımı sağlayan kontrolün paylaşımı ve dağılımı, çalışanların güven algılamalarının oluşmasındaki temel noktalardan birisidir. Yöneticilerin çalışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi güvenin gelişimini etkileyecektir. Çalışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar konusunda kontrol sahibi olacaklardır. Sosyal değişim teorisi açısından bakıldığında kontrolün paylaşımı ve dağılımı, sosyal ödül olarak nitelendirilebilir. Bu ödüller, sosyal faydaların değişimini ifade ettiği için çalışanların yöneticilere karşı güvenini artıracaktır.
4. **İletişim:** Güvenilirlik algısını etkileyen iletişime ilişkin faktörler; tam ve doğru bilgi, alınan kararlara yönelik açıklamalar ve açıklıktır. Kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, doğru ve zamanında geribildirim sağlanması güven seviyesinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarıyla fikir ve duygu alışverişinde bulunabildiklerini ifade eden “açık iletişim faktörü”, yönetici ile çalışan arasındaki güveni artıran bir diğer etkendir.
5. **İlgi Gösterme:** Çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olmak, ilgi göstermek, çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek, kendi çıkarlarını korumak için çalışanlarını istismar etmekten kaçınmak gibi davranışlar, yönetsel güvenilirlik davranışlarıdır. Yöneticilerin güvenilir olarak algılanmalarını sağlar.

Whitener ve arkadaşlarına göre örgütsel anlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım yönetici davranışıdır. Daha doğrusu, güven sürecini başlatmak yöneticinin sorumluluğundadır. Örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamamanın yolu yönetsel güvenilirlik modeline göre, yöneticilere güvenin sorgulanmasıdır.

1.6.2. Mishra'nın Güven Modeli

Güven ile ilgili literatür incelendiğinde, güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmasına rağmen kişiye ve örgüte duyulan güvenin birbirinden farklı kavramlar olduğu görülmektedir. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken; örgütsel güven, kişinin örgütsel ilişkilere

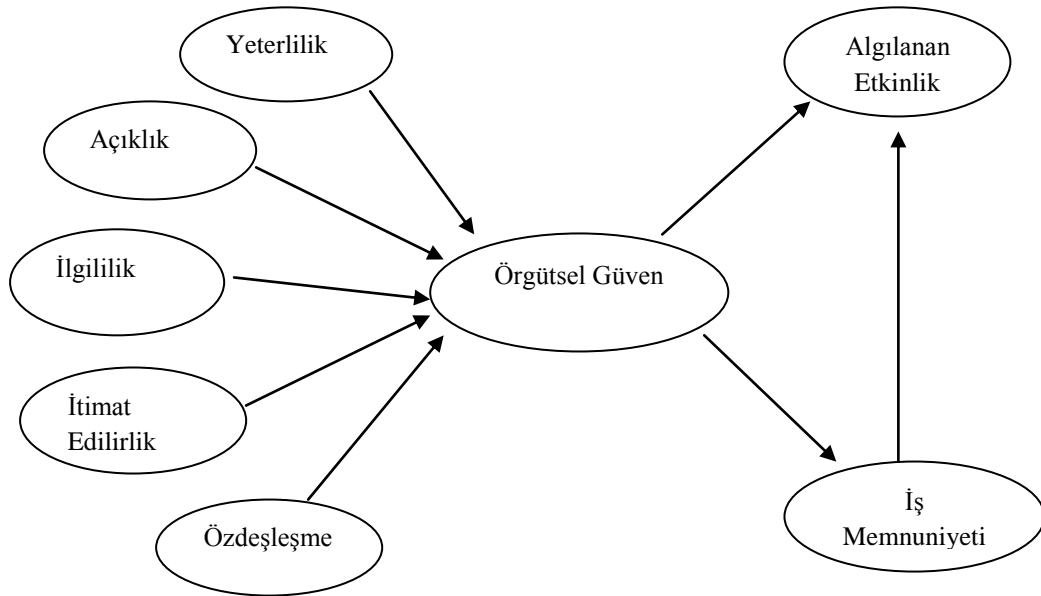
ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra, hem bireyler hem de örgütler için uygun olan dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu boyutların güven algılamasını yarattığını belirtmiştir (Tüzün, 2007: 110) . Bu boyutlar (Mishra, 1996: 266-269):

1. **Yeterlilik Boyutu:** Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır. Yeterlilik, örgütsel güvene uyarlandığında örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme yeteneği ile beraber liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirir. Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır.
2. **Açıklık Boyutu:** Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır. Açıklığın güveni besleyen yapısı itibariyle olmadığı durumlarda güvenin gelişmesi ve korunması güçleşmektedir. Bu nedenle açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek için açıklık boyutunu algılayabilmek, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır. Mishra'ya göre açıklığı oluşturmada en önemli rol lidere düşmektedir. Çünkü örgüt içinde açıklık algılanışı, liderler ya da yöneticiler tarafından yaratılabilir.
3. **İlgililik Boyutu:** Mishra ilgililiği, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kişisel menfaatleri ile diğer kişilerin menfaatlerini dengelendiği durum olarak ifade etmiştir. İçtenlik ve şefkat açıklık ile birleşerek ilgililik algısını oluşturur. Bu boyut, örgüt üyelerinin liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur. İlgililik boyutunda güven sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi içinde de geçerlidir. İşgörenler yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bunu ilgililik olarak algırlar.
4. **İtimat Edilirlik Boyutu:** İtimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yönetici ile çalışan arasındaki güven tutarlı davranış ile gerçekleşecektir ve iş ilişkilerindeki kararlar bu davranışlardan etkilenecektir. İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık konusu aynı zamanda örgüt ve onun müşterileri, iş ortakları, tedarikçileri ile olan güven düzeyinde etkili olacaktır.

1.6.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Mishra'nın oluşturduğu güven modelinde yer alan dört farklı güven boyutuna (yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü inceleyerek bir beşinci boyut olan özdeşleşme boyutunu eklemiştir.

Özdeşleşme kavramı, bir örgüt üyesi olarak bireylerin birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile özdeşleşir ise raporlarda yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi muhtemel olacaktır. Aksine, eğer örgüt üyesi örgüte yabancılaşmışsa, örgütsel güven ve etkinliği düşük seviyede çıkacaktır. En sade anlamıyla özdeşleşme boyutu, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, inançlar, değerler, normlarla birleşip birleşmediğini ölçmeye yönelik geliştirilen bir boyuttur (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40-41).



Şekil 1. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, Organization Development Journal, 35-48.

Şekil 1'de görüldüğü gibi Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd tarafından tanımlanan modelde, güven boyutları örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir ve örgütsel güven oluşumu da algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Mishra modelini geliştirerek bir de örgütsel güven ölçeği oluşturmuşlardır. Geliştirilen örgütsel güven ölçeği, beş boyutta

örgütsel güveni ölçmeyi amaçlamıştır. Örgütsel güven ölçeğine göre yeterlilik boyutu, örgüt çalışanlarının örgütün devamlılığı ve yeterliliğine olan inançlarını ve çalışanların iş arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçerken açıklık boyutu, paylaşılan bilginin doğru olması, uygun iletişimin gerçekleşmesine yönelik algıyı ölçmektedir. Çalışanların korunma, güvenlik, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçen boyut ise ilgililik boyutu olarak tanımlanmıştır. İtimat edilirlilik boyutu ise, takımların, çalışma arkadaşlarının, örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Son olarak özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, inançlar, normlar, değerlerle birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 43-44).

1.6.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı Bromiley ve Cummings'in (1996: 303) oluşturdukları güven modelinde de karşımıza çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings'e göre bireysel güven, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklanmaktadır. Modelde çalışanların tecrübelerine göre örgütsel güvenin, farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceği belirtilmiştir.

Bromiley ve Cummings modelinde güven, “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Tanımlanan bu üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir.

Güven Boyutları	Güven Parçaları			
		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
Bağlılığı Koruma				
Dürüst Şekilde Tartışma				
Avantaj Sağlamaktan Kaçınma				

Şekil 2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Kaynak: Bromiley, P. ve L.L. Cummings, 1996, The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.

Şekil 2’de yer alan güven matrisinde de görüleceği üzere Bromiley ve Cummings güveni, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmişlerdir. Güvenin açıkça ya da gizli olarak

birisi için iyi inanca sahip olma çabasını, dürüst olmayı, uygun koşullar gerçekleşse bile avantaj sağlamaktan kaçınmayı beraberinde getirdiği ifade edilmektedir.

Bromiley ve Cummings güven tanımının ilk boyutu olan açıkça yada gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası ile bireyin “itimat edilir davrandığını” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedirler. Tanımın ikinci boyutu olan dürüst olma, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ifade eder. Üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı davranışlar sergilemeyeceğini öne sürer. Bromiley ve Cummings güven modelinde “güvenilir davranış” yukarıda belirtilen güven boyutlarını kabul eden, bu boyutlara göre uygulanan davranış olarak tanımlanmıştır (Tüzün, 2006: 39-41).

1.7. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel güven örgütler ve çalışanlar üzerinde oldukça önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güveni etkileyen faktörlerin neler olduğu üzerine bir inceleme yapıldığında ise karşımıza çıkan temel faktörlerin insani değerler ve iletişim (yardımseverlik, sezgi, tahmin edilebilirlik), profesyonellik (yetenek, uzmanlık, yeterlilik) ve grup özellikleri (dinamikler, normlar, paylaşılan değerler) şeklinde olduğu görülmektedir (Başaran ve Akbaş, 2012: 22).

Bir örgütte var olan insan kaynakları politikaları, çalışanların yöneticiye ve örgüte yönelik güvenini etkileyen en kritik politikalardır. Bu nedenle işe alma, terfi, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, disiplin, ödüllendirme gibi karşımıza çıkan insan kaynakları politikalarının adil, eşitlikçi ve tatmin edici olması gerekmektedir. Ayrıca işlerin ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanması, resmi ve resmi olmayan karşılaştırmaların yaratılarak örgüt çalışanları arasında çok yönlü iletişimin sağlanması, örgütte enformasyonun herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması da örgütsel güveni etkileyen insan kaynakları politikaları arasında yer almaktadır (Whitener, 1997: 399; Korsgaard vd., 2002: 313; Erdem, 2003: 177-178).

Örgütsel güveni etkileyen faktörler birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve pek çok sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlar Tablo 2’de detaylı bir şekilde verilmektedir (Çubukcu, 2010: 25; Büte, 2011: 188; Altınöz ve Çöp; 2013: 257);

Tablo 2. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Yazar	Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	
Muchinsky, 1977 Asunakutlu, 2002	İletişim	İletişimin kalitesiyle, iletişim miktarının kuvvetiyle ve daha fazla iletişim tatminiyle güvenin ilişkili olduğu görülmektedir. Bireylerin, bilginin kaynağına güven duyup duymadıklarına bağlı olarak mesajı algılayışları değişmektedir.
Sztompka, 1999	İşbirliği	Güven, işbirliği için önkoşul olmakla beraber başarılı bir işbirliğinin de ürünüdür.
Fukuyama, 2000	Etik Değerler	Etik değerler konusunda uzlaşma, örgütte çalışanların birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeleri için bir ortam sağlar ve örgütsel etik yöneticiye güvenden ziyade örgüte güven üzerinde etkilidir.
Nyhan, 2000 Halis vd., 2007	Yetkilendirme, Geribildirim, Katılım	Yetkilendirme, olumlu geribildirim ve işgörenlerin katılımı güvenin temelinde yer almaktadır. Yöneticilerin otoritelerini kabul edilemez bir biçimde güce dayandırmaları ise örgüte güvenin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir.
Demircan, 2003 Wong vd., 2006	Adalet Algıları	Örgütsel güven üzerinde etkili kavramlardan birisi de örgütsel adalet kavramıdır. Güvenin ilk şartı herkese haklarının eşit ve adil bir şekilde verildiği örgütsel bir ortamdır.
Özbek, 2006	Yaş, Eğitim, Örgütte Geçen Süre	Yaş, eğitim düzeyi ve örgütte geçen süre değişkenleri güveni açıklamada etkili değişkenler olarak saptanmıştır.
Özbek, 2006	Ödül, Yükseltme	Evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir.
Dinç, 2007	Örgüt Kültürü	Örgütlerde güvenin yaratılması ve devamı bireylerin inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlayacaktır.
Büte, 2011	Etik İklim	Örgütlerde etik ilkeler ve kuralların uygulanması (etik bir iklimin oluşturulması) belirsizliği azaltarak, çalışanlara güvenli bir ortam sunması suretiyle, örgütsel güvenin yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları üzerinde olumlu etkilere yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Altınöz ve Çöp, 2013	İnsan Kaynaklarını Güçlendirme	İnsan kaynaklarını güçlendirme politikalarından olan işgören güçlendirme uygulamalarının, çalışanların örgütsel güven algısında olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
-----------------------------	--------------------------------	---

1.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi derinden etkileyen önemli unsurlardan birisi de örgütsel güvendir. Örgütsel güven varlığı ile ne kadar olumlu sonuç doğuruyor ise yokluğu ile de bir o kadar belki de daha fazla olumsuz sonuca neden olmaktadır. Tan (2004), güvenin olmadığı ortamlarda çalışanlarda takım çalışmasının olmayacağını çünkü herkesin kendi çıkarını gözeteceğini savunmaktadır. Güvensiz örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin yaratıcı ve verimli düşünceler geliştiremeyeceği belirtilmektedir. Çünkü güvensiz ortamda kişiler birbirlerini kontrol etmekle zaman harcarlar ve bu durum strese yol açar. Güvenin hâkim olduğu örgütlerde ise stres olmayacağı için çalışanlar tüm dikkatini işlerine verebilirler (2004'ten aktaran Demirci, 2010: 50; Gezegen, 2010: 72).

Örgütsel güven, çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Yüksek düzeyde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletişimi ve işbirliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu yapılan çalışmaların sonuçlarındandır. Aynı zamanda örgütsel güven, yeniliği teşvik etmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003: 144-145).

Örgütsel güvenin sonuçları birçok çalışmacı tarafından araştırılmış ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Tablo 3'de detaylı bir şekilde verilmektedir (Çubukcu, 2010: 26; Özler vd., 2010: 48; Kamaşak vd., 2013: 264);

Tablo 3. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Yazar	Örgütsel Güvenin Sonuçları
Cural and Judge, 1995	İşlem Maliyeti
	Güven düzeyi düşük olan örgütlerde işlerin maliyeti artmaktadır. Güvenin olduğu ortamlar, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkânı sağlar. Çalışanlar kendi çıkarlarını korumak için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyacakları için işlem maliyetleri ve bilgi aktarımının maliyeti düşük olacaktır.

Barker and Camarata, 1998	Örgütsel Öğrenme	Güven, örgütsel öğrenme için öncelikli bir durumdur. Güvenin var olduğu bir çalışma çevresi, bilgi üretmeyi, yeni bilgilere başvurmayı ve birlikte öğrenmeyi sağlayacaktır.
Martin, 1998	Liderlik	Etkili bir liderlik ile vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki vardır.
Hardy vd., 1998	İşbirliği	Güven, fırsatçı davranışlara son vererek karmaşayı azaltacaktır. Çalışanlar arasında uyumu ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirecektir.
Kramer, 1998	İşbirliği	Güven, işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel sorunların çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir.
Hardy vd., 1998	Risk	Güven, ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte, risk ve belirsizliği azaltmaktadır.
Nyhan, 2000	Sorumluluk Almak	Çalışanların kuruma karşı güven duyması sorumluluk bilincini de beraberinde getirecektir. Eğer çalışanların kuruma karşı güven duygusu azalır ise örgüte karşı sorumluluk duygusu da azalacaktır.
Nyhan, 2000	Verimlilik	Çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesini önleyen tutum ve davranışları yok etmektedir ve bu durumda verimlilik söz konusu olmaktadır. Örgütsel güvenin az olduğu durumda da verimlilik az olacaktır.
Reinke, 2003	Değişim	Güvensizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar değişime direneceklerdir. Oysaki örgüte daha çok güvenen yöneticiler ve çalışanlar önemli bir role sahip olduklarını düşünmekle kalmayacaklar değişim konusunda da daha istekli davranacaklardır.
Wong vd., 2005	Performans	Örgütsel güven arttıkça çalışanların performansları artacak, örgütsel güven azaldıkça çalışanların performansları da düşecektir.
Özbek, 2006	Bağlılık	Örgüt içinde güven ve astın üstüne duyduğu güven, örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynar. Duygusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir.
Yazıcıoğlu, 2009	İş Tatmini ve İşten Ayrılma	Örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı derecede farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özler vd., 2010	Örgütsel Sinizm	Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Güvenin olduğu yerde sinik duygular gelişecek uygun koşulları bulamadığı için yok olacaktır.
Kamaşak vd., 2013	Tükenmişlik ve İşten ayrılma Niyeti	Örgüte karşı duyulan güven arttıkça, tükenmişlik hissinin azaldığı ve bu durumun çalışanların mevcut işlerinde daha uzun süreli kalma niyetlerini olumlu etkilediği görülmüştür.

Yüksek güven düzeyine sahip örgütlerde şu özellikler dikkat çekmektedir (Tekingündüz, 2012: 59-60);

- Çalışanların moralleri yüksektir,
- Bireyler takım çalışmasına daha isteklidir,
- Merkezileşmenin azaldığı ve içsel denetimin öne çıktığı görülmektedir,
- Örgüte karşı sorumluluk duygusu yüksektir,
- Yönetmel sorun çözme etkiliği artmaktadır,
- Personel devir hızı ve işe devamsızlık azalır, iş tatmini artar,
- Çalışanların davranışlarının izlenmesi ve prosedürleri azalır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, performans, motivasyon, verimlilik artar,
- Karmaşayı azaltır, uyum ve işbirliği teşvik edilerek örgüt içi ilişkiler daha etkili hale gelir,
- İnsanlar çevrelerine güvendikleri için düşüncelerini korkmadan dile getirebilirler,
- Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanmasına olanak tanır,
- Çalışanlar arasında sürtüşme azdır ve örgütte büyüme fazladır,

Düşük güven düzeyine sahip örgütlerde ise şu özellikler dikkat çekmektedir (Tekingündüz, 2012: 58);

- İşyeri genellikle sessizdir,
- Statü çok önemlidir,
- İnsanlar sürekli işlerine gömülüdür,
- Merkezileşme artar, katı dışsal denetim devreye sokulur,
- Çalışanların enerjileri ve bağlılıkları düşük düzeyde olur,
- Herhangi bir değişim şüphe ve kaygıyla karşılanır,

- Bürokratik kurallar fazladır,
- Çalışanlar şikâyet ettiklerinde cezalandırılacaklarını veya kovulacaklarını düşündüklerinden çatışmaya girmezler,
- Kararlar yukarıdan aşağıya iletilir,
- Bireyler arası ilişkilerde, sorunların algılanmasında yanlışlık ve çarpıtma olabilir,
- Çalışma süreçleri büyük oranlarda gözetlenir ve izlenir,
- Bireyler kişisel çıkarlarının peşine düşerler ve bunun sonucunda takım çalışmasından kaçarak bağımsız olmak isterler,
- Örgütsel performans, örgütsel bağlılık, işgören morali düşük düzeydedir,
- Çalışanlar örgütten ayrılmaya niyetli, işe devamsızlık ve personel devir hızı fazladır.

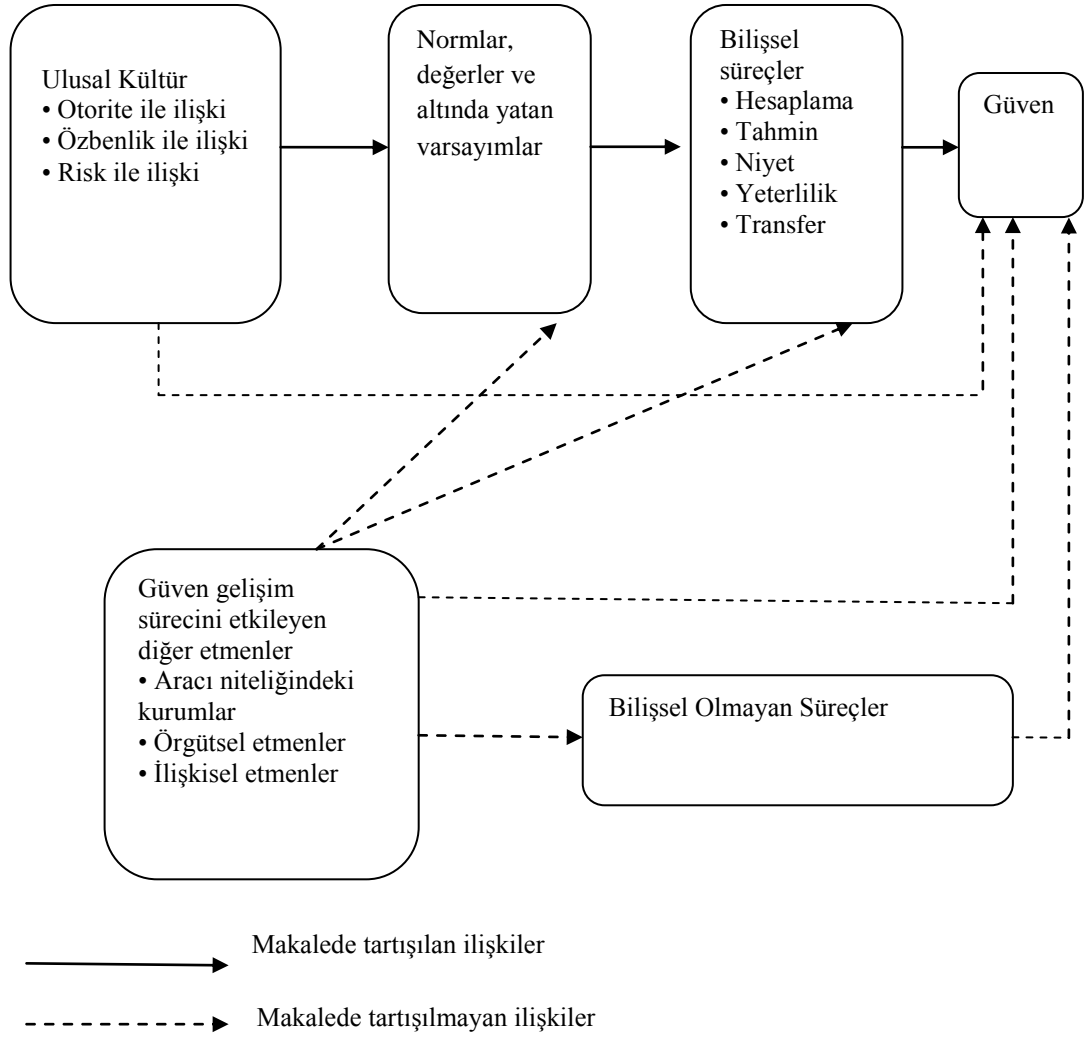
1.9. Güven ve Kültür İlişkisi

Örgütsel güven ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen içinde bulunulan milli kültürün özelliklerinin kavram üzerindeki etkileri göz ardı edilmiştir. Oysaki tanımlanmasında, kullanılmasında, ölçülmesinde pek çok güçlükle karşılaşılan güven kavramı, içinde yer aldığı kültüre göre de farklılıklar göstermektedir. (Öğütveren, 2007: 40). Farklı kültürlerin etkisinde yetişen bireyler organizasyonlara katılırken birtakım kültürel değerleri de beraberinde getirmektedirler. Güven kavramı bu değerlerden bir tanesidir. Bu yüzden örgütlerde güven kavramı incelenirken kültür olgusu arka plana atılmamalıdır.

Belirli aralıklarla yapılan ‘Dünya Değerler Araştırması’nın 2011 yılı sonuçlarına göre Türkiye, dünyada kişiler arası güvenin en düşük olduğu ülkelerden biridir. Türkiye’de yaşayan insanlar aileleri, yakınları ve birebir tanıdıkları dışında kalan insanlara güven duymadıklarını ifade etmişlerdir. 1990’dan bu yana, genel olarak insanlara güvenilebileceğini söyleyenlerin oranı %8-%10 dolaylarında iken 2011 araştırmasında bu oran %15 olarak açıklanmıştır. Rakamlar iyileştirici derecede artmış gibi gözükse de dünya ortalamasına göre (oranlar İskandinav ülkelerinde %70’lere varıyor) oldukça düşük bir seyir izlemektedir (<http://www.connectedvivi.com/2011-turkiye-degerler-arastirmasi/>).

Doney, Cannon ve Mulley (1998: 602), kültürün güvenin oluşum aşamalarına etkisini gösteren “ulusal kültür ve güven oluşumu” modelini oluşturmuşlardır. Kültürel

norm ve değerlerin bilişsel güven oluşumuna etki ettiğini belirterek örgütlerde güvenin oluşumunu açıklayacak beş bilişsel süreç tanımlamışlardır. Ulusal kültür ve güven oluşumu modeline göre kültür sınıflamaları ve bu sınıflamalara kaynaklık eden norm, değer ve varsayımlar göz önünde bulundurulduğunda güven oluşum biçimlerinde farklılıklar bulunacağı belirtilmektedir.



Şekil 3. Ulusal Kültür ve Güven Oluşumu Modeli

Kaynak: P.M.Doney, J.P. Cannon ve M.R. Mullen. "Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust", Academy of Management Review,23 (3),1998.

Bir diğer çalışma ise Hofstede tarafından işyerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini araştırmak üzere yapılmıştır. Hofstede, bu araştırmasında kültürel boyutları bireysellik/toplumsallık, erillik/dişilik, hiyerarşik mesafe, belirsizlik kontrolü şeklinde incelemiştir (Hofstede, 1984: 83). Toplumsallık boyutunda yer alan kültürün özellikleri arasında "ben" değil "biz" bilinci, bireyler arasında kuvvetli bağlar, diğer insanlara ya da kurumlara bağlılık, yüksek işbirliği, davranışsal uyum normları öne çıkarken bireysellik boyutunda yer alan kültürün özellikleri tam tersidir. Doney ve

arkadaşlarına göre (1998: 609) bireysellik boyutunun hâkim olduğu kültürler güven oluşum sürecinde hesaplama ve yeterlilik süreçlerini benimserken, toplumsallık boyutunun var olduğu kültürlerde tahmin, niyet, transfer süreçleri önemli olmaktadır.

Eril kültürel boyutun hâkim olduğu toplumlarda bireysel başarı değerleri ön planda, meydan okuma, bağımsız çalışma isteği, rekabet ortamı gibi özellikler belirleyicidir. Dişil kültürde ise ahlâki değerler, dayanışma, hizmet bilinci, işbirliği oldukça önemlidir. Eril kültür bireysellik özellikleri taşıyan kültür ile benzeşirken dişil kültür de toplumsallık özellikleri taşıyan kültür ile benzeşmektedir (Hofstede, 1984: 84). Doney ve arkadaşları da bireysellik/toplumsallık boyutunda olduğu gibi erillik/dişilik boyutunu da oluşturdukları “ulusal kültür ve güven oluşumu” modeline göre yorumlayarak eril kültürlerde güven oluşum sürecinde hesaplama ve yeterlilik süreçlerinin benimseneceğini, dişil kültürlerde ise tahmin, niyet, transfer güven oluşum süreçlerinin ortaya çıkacağını açıklamışlardır (Doney vd., 1998: 611).

Hiyerarşik mesafe ise güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük olarak ayrılmıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda otorite, prestij ve güç ile sağlanmaktadır. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise işbirliği, eşitlik prensibi, karşılıklı bağlılık normları görülmektedir (Hofstede, 1984: 83). Doney ve arkadaşları güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda güven oluşum sürecinin hesaplama, tahmin, yeterlilik süreçleri ile güç mesafesi düşük toplumlarda ise niyet ve transfer süreçleri ile karşımıza çıkacağını belirtmişlerdir (Doney vd., 1998: 609-613).

Hofstede son kültürel boyut olarak belirsizlik kontrolünü incelemiş ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek ya da düşük olduğu toplumlarda bazı farklılıklar bulmuştur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda önceden tahmin edilemeyen durumlarda kurallar oluşturularak, farklı düşünceler reddedilerek netleştirilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise farklılıklara hoşgörü ile yaklaşılır, tahmin edilemez davranışlar kabul edilir, değişime açıklık gözlemlenir (Hofstede, 1984: 83). Doney ve arkadaşları Hofstede'nin belirsizlik kontrolünü içeren kültür modelini güven oluşum süreçleri çerçevesinde değerlendirdiğinde ise belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde güven oluşum süreçleri tahmin, niyet, transfer, yeterlilik, hesaplama olarak karşımıza çıkarken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde güven oluşum sürecinin sadece hesaplama olarak karşımıza çıktığını ifade etmişlerdir (Doney vd., 1998: 610).

Sonuç olarak, kültür ve güven kavramı arasında yapılan araştırmalardan yola çıkıldığında kültürün toplumlarda oluşan güven olgusu üzerinde etkisi olduğu

söylenir. Hofstede'nin araştırmasına dayanarak, Türk kültüründe kişilerin kendilerini ailelerinin ya da diğer toplulukların bir parçası olarak algıladığı, korumacılık, bağlılık değerlerine önem verdiği, herhangi bir belirsizlik durumu karşısında ise güvensizlik duygusuna kapıldığı söylenilmektedir. Baltaş (2010) ise Türkiye'de başarıya ulaşmanın yolunun ilişkileri yönetmekten geçtiğini belirterek liderlere çalışanlarının değerlerini, inançlarını paylaşma, onlara destek olma, anlama ve anlaşma gibi iyi geçinme davranışlarının gösterilmesinin güven oluşumuna katkı sağlayabileceğini belirtmektedir (Başaran ve Akbaş, 2012: 24).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINIZM

2.1. Sinizm Kavramı ve Kökeni

Sinizm yeni bir kavram gibi algılansa da kökeni açısından bakıldığında yeni bir olgu olmadığı görülmektedir. Sinizm, temeli Antik Yunan'a dayanan bir düşünce tarzı ve hayat felsefesidir. Kelimenin etimolojik kökeni ise önceleri "Zynismus" daha sonraları ise "Kynismus" kelimelerinden türetilmiştir. Bu felsefeye göre ahlâki kurallar ve değerler reddedilmekte ve doğanın kurallarına göre yaşanmaktadır. Bilinen ilk sinik M.Ö. 444-368 yılları arasında yaşamış olan Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'dir. Fakat en bilindik temsilcisi M.Ö. 404-323 yılları arasında yaşamış olan Sinop'lu Diogenestir (Dean vd., 1998: 342; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1250).

Antishenes, Atina yakınlarında yer almakta olan Kynosargos'de bir okul kurmuştur. Bundan dolayı da okula, bu sözcükten türetilerek "Kynik" adı verilmiştir. Kynik adı, bir başka yoruma göre eski Yunanca'da köpek anlamına gelen "kyon" dan gelmektedir. Bu yoruma gerekçe olarak da okulun temsilcilerinin, köpeksi bir yaşam sürmeleri ve bir köpek kadar hırçın ve saldırgan olmaları nedeniyle halkın onlara bu adı yakıştırmış olması gösterilmektedir (Ağaoğulları, 1989: 125). Bu okulun öğrencileri, sosyal ilişkilere, örf, adet ve ahlâka karşı kayıtsızlık içinde serseriyane davranışlar sergileyerek yaşamaktadırlar. Sinikler, doğal ile toplumsal olan arasında zıddiyet görmüşler ve yapaylık yerine doğallığı geçirmek istemişlerdir. Bu nedenle giyimlerine özen göstermemekte, kirli bir biçimde gezinmekte ve uygarlığı hor görmektedirler. Bu özellikleriyle toplumsal normlara uymayarak tıpkı bir köpek gibi yaşayan sinikler için "kyon" kelimesi simge haline gelmiştir (Bolay, 2009: 202).

Diogenes'in ise tüm gelenekleri reddettiği, aykırı yaşamıyla dikkat çektiği ve bir evde yaşamaktansa ölüleri gömmek için kullanılan fıçıda yaşamayı tercih ettiği rivayet edilmektedir. Büyük İskender'in "Dile benden ne dilersen" sözü üzerine "Gölge etme başka ihsan istemem" cevabıyla yaşam tarzını sunduğu dile getirilmektedir. Yine bir rivayete göre, olimpiyat oyunları dönüşünde kalabalığın olup olmadığını soran birine "Evet, kalabalık vardı, fakat insanlar çok azdı" dediği, gündüz vakti eline feneri alarak "Hey insanlar" diye seslendiğinde çevresine toplananları "Ben insanları çağırdım pislikleri değil" diyerek kovaladığı söylenmektedir (Ağaoğulları, 1989: 130).

Diogenes'in kullanmış olduğu bu ironik ifadeler sinizm kavramını net bir şekilde açıklamaktadır.

Ünlü Alman filozof Friedrich Nietzsche “Böyle Buyurdu Zerdüş” kitabında üstün insanı aramakta ve sık sık sinik düşünceye başvurmaktadır. “İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum” (Nietzsche, 2005: 41), “Nerde canlı gördüysem, orda güç istemi gördüm; uşağın isteminde dahi, efendi olma istemini gördüm ve nerde özveri, hizmet ve sevgi bakışları varsa, orda efendi olma istemi de vardır” (Nietzsche, 2005: 140) sözleriyle insanın çıkarları uğruna her şeyi yapabileceğini ve insanlara olan güvensizliğini dile getirerek sinik bakış açısını anlatmıştır (Sur, 2010: 13).

Mantere ve Mantinsuo (2001), günümüzdeki sinizm kavramı ile 2500 yıl öncesinde kullanılan sinizm kavramı arasında anlam bakımından farklılıklar olduğunu açıklamıştır. Eski siniklerin acımasız eleştirmenler olduğunu günümüzdeki siniklerin ise doğal bir kötümserlik ve güvensizlik özelliğine sahip olduğunu ifade etmiştir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 5). Antik Yunan döneminde yaşamış olan sinikler, etik ve ahlâkın yüksek seviyesine ulaşmayı hedeflemişler ve bu değerleri onaylamayan insanları ise insafsızca eleştirmişlerdir. Günümüzde ise sinikler, etik ve ahlâka bağlılıkta bir fayda görmemişlerdir. Bunun yerine toplumun onayladığına inandıkları gücün kötülüklerinden ve manipülasyonlarından kendilerini soyutlamaya gitmişler, toplumsal değişimi etkilemeye çalışmaktansa duyarsızlık ve çekilme göstermişlerdir (Helvacı, 2013: 385).

Felsefe, sosyoloji, din, yönetim, psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olan sinizm kavramı sosyal süreçlerdeki rolü göz önünde bulundurularak farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Günümüzde en basit tanımıyla sinizm, “diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme” olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013: 856).

Bireylerin sadece çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” denilmektedir. Sinizm düşüncesinde temel inanç; adalet, dürüstlük, içtenlik gibi ilkelerin kişisel çıkarlara kurban edildiğidir. Sinizm, güvensizlik, kuşkuculuk, inançsızlık, şüphecilik, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlamlara sahiptir (Erdost vd., 2007: 514).

Sinizm, bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar olarak adlandıran bir düşünce akımı olarak değerlendirilebilir. Bu akımın ana düşüncesinde dürüstlük, adalet, içtenlik gibi olumlu kişilik özelliklerinin kişisel çıkarlar uğruna ikinci planda bırakılması söz konusudur (Efilti vd., 2008: 280).

Modern algılamalara göre ise sinizm, insanların açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu, kendi çıkarlarını korumak ya da artırmak için araç olarak başkalarıyla ilgilenme, işleri idare edinir görünme biçimidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Bir başka tanıma göre ise sinizm, bireylere, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara ya da kurumlara yönelik duyulan güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını içeren genel veya özel tutum olarak ifade edilmektedir (Andersson, 1996: 1398).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sinizm kelimesi şu şekilde tanımlanmaktadır; ‘*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm.*’ (www.tdk.gov.tr).

Brandes ve arkadaşlarına (1999) göre siniklerin temel özellikleri şu şekildedir (Özgener vd., 2008: 54):

- İnsanların alternatifler karşısında seçim yaparken bencil davrandıklarını, onların güvenilir olmadıklarını ve davranışlarında tutarsız olduklarını düşünürler.
- Psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum vb.) ile ilgili herhangi bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler.
- Psikolojik obje ile ilgili deneyim yaşadıklarında olayları genellikle kendi yorumlarıyla anlatırlar ve alaycı mizah kullanırlar.
- Psikolojik objenin dürüstlükten ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net söylemler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Yalan söyleme, başkalarını istismar etme, ikiyüzlü olma gibi olumsuz özelliklerin insanların temel karakteristikleri olduğunu düşünürler.
- Çoğunlukla insanların yaptıkları davranışların ardında gizli niyetler olduğuna inanırlar.

2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Değişen dünya ile birlikte örgüt yönetimlerinin hatalı ve başarısız uygulamaları sonucunda meydana gelen örgütsel problemler, yaşanan kriz ve skandallar, çalışanlarda örgütlerine karşı ciddi bir güvensizlik, yılgınlık, monotonluk, tedirginlik, yabancılaşma, kuşku gibi birtakım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların oluşmasına neden olmuştur. Oluşan bu olumsuz düşünce ve tutumların en yaygın olarak görülenlerinin başında sinizm olgusu gelmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 28). Bu yüzden 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında, örgütler için oldukça zararlı olan ve çalışanların tutumu olarak ön plana çıkan sinizm konusu örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar hakkında yazılan “The Cynical Americans” isimli kitap ile örgütler açısından sinizm ilk defa ele alınmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre Amerikalı çalışanların %43’ünün örgütlerinde sinizm yaşadıkları ortaya çıkmıştır (James, 2005: 24; Bommer vd., 2005: 736).

Türkiye’de ise örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar özellikle 2000’li yılların ikinci yarısında hız kazanmıştır. İlk olarak örgütsel sinizme ilişkin ölçek uyarlama çalışmaları (Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kağan, 2008) daha sonra kavramın Türkçe alan yazınına kuramsal olarak tanıtılması (Özgener vd., 2008; Kutanis ve Dikili, 2010) yapılan çalışmalar arasındadır. Altınöz ve arkadaşları (2011) örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi, Alan ve Fidanboy (2012) sinizm, tükenmişlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi, Balay ve arkadaşları (2013) örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi, Durak ve Akbaş (2014) ise kararlara katılma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Sloterdijk (1984), modern dönem sinizmini “öğrenilmiş yanlış bilinç” olarak ifade etmiştir. Bu, aydınlanmanın başarılı ve yararsız olarak eşzamanlı ortaya çıkardığı modernize edilmiş mutsuz bilinçtir. Çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğu, ihanet ettiği ve sözüne güven duyulamadığı zamanlarda hissettiği tutum sinizmdir. Sinizm bir defa oluşuktan sonra yöneticiler, müşteriler, denetçiler gibi bütün organizasyonu içine alabilecek şekilde genelleşebilmekte ve toplumun bütün katmanlarını kapsayabilmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

Örgütsel sinizm olumsuz düşünceli işgörenlerin ortaya koyduğu basit düşüncelerden ibaret değildir; çünkü sinik davranışlar çalışma ortamında edinilen tecrübelerden doğmaktadır. Kısacası, örgütsel sinizm kişisel kaynaklı eğilimden ziyade

öğrenilmiş bir tepkidir. İnsanlar sinik olmaya kendileri karar vermezler. Onları sinik tutumlara iten örgüt içinde benzer düşüncelere sahip diğer çalışanların da algıladıkları örgütsel değişim durumlarıdır (Brown ve Cregan, 2008: 669).

Mirvis ve Kanter (1991: 61), sinizmin sadece çalışanlarda değil örgütlerde de görülebileceğini ifade etmişlerdir. Sinik olan örgütleri “çalışanları ile tek yönlü iletişim kuran, aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamalar yapan, çalışanlarına karşı ikiyüzlü politika izleyen ve sinirli davranışlar sergileyen yöneticileri destekleyen, bencilce değerleri somutlaştıran örgütler” olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlarının oluştuğu zaman ortaya çıkan sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen öfke ve hor görme gibi güçlü duygusal tepkimeleri de içinde barındırmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının temel nedeni, doğruluktan ve dürüstlükten yoksunluk ve samimiyetsizlik sebebiyle gelişen duygu ve düşüncelerdir (Uysal ve Yıldız, 2014: 837).

Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmin tanımını yapan öncü araştırmacılardandır. Onlara göre örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumunu içeren üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz bir duygu beslenmesi ve bu inanç ve duyguyu kapsayan örgüte karşı küçümseyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir (Helvacı, 2013: 389).

Örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın tek bir tanımı olmadığı görülmektedir. Tablo 4’te kronolojik olarak yapılmış örgütsel sinizm tanımları yer almaktadır (Naus, 2007: 15-24; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 290; Helvacı ve Çetin, 2012: 1477);

Tablo 4. Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Siniksel bilgi, kararlar, yöntemler ve örgütsel eylemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Batemon, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.

Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, yalnızca bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise tembel veya yetersiz olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hayal kırıklığı, hüsrana gibi olumsuz duygular ile ya da tüm bunların güvensizliği ile oluşan genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Sinizm ile örgütsel değişim, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları yetersiz ve tembel olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur ve örgüte karşı olumsuz duygular, küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları içermektedir.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca kuşku duymayı, diğer insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin genel ve özel boyutu olarak ifade edilmektedir.
Johnson ve O'Leary-Kelley	2003	Çalışanların, örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğu inancını taşıdıkları zaman ortaya çıkan kavramdır.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir çeşidi olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler 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, ahlâki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilmesinden kaynaklanan bir tutumdur.

Naus, Iterson ve Roe	2007	Örgütsel sinizm, iş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara göre örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.
Helvacı ve Çetin	2012	Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün kararlarına karşı hissettiği bir inançsızlık, niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına yönelik inancını ifade etmektedir.

Örgütlerde sinik manzaranın ortaya çıkmasında dört temel unsur etkili olmaktadır. Bunlar (Özgener vd., 2008: 55-56):

1. Kişinin kendisinin ya da diğer insanların gerçekçi olmayan **yüksek beklentiler** oluşturmasıdır. Beklentiler karşılanmadığında engellenme ve yenilgi duygusu meydana gelmektedir. Bunun sonucunda da kişiler başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış, kullanılmış olma duygusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden sinikler enayi ve bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar.
2. Kişinin kendisinin veya başkalarının yaşamış olduğu hayal kırıklığı tecrübesi sonucunda meydana gelen engellenme ve **yenilgi** durumudur.
3. **Aşağılanma** ya da kendisini aşağılama duygusu nedeniyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler politikacılar, yöneticiler, bankalar, sendikalar, medya gibi genel sisteme karşı hayal kırıklığını da dile getirebilmektedirler.
4. Kuşkuculuk gibi sinizm de **şüpheye** dayanmaktadır. Fakat büyük fark siniklerin şüphesinin kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddi olmasıdır. Çünkü siniklerin şüphesi kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgilidir. Kısaca sinizm, insanların istikrarsız, dostça ve güvenilir olmayan bir dünya ile uğraştığı bir olgudur.

2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, bireyin içinde yer aldığı örgüte yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutu kapsayan olumsuz bir tutum olarak ifade edilmektedir. Ajzen (2001: 28), tutum kavramını yararlı-zararlı, iyi-kötü, sevimli-sevimsiz gibi özellik boyutlarında ifade edilen psikolojik objelerin bir değerlendirmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak ifade edilmesi tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Tutum, ortamsal

etkenler ile etkileşim halinde davranışı oluşturmaktadır. Yani tutum, davranışın uyararı ve kişiyi davranışa hazırlayan bilgi birikimidir. Kişilerin de taşıyıp getirdiği inanç, tutum ve değerler iş ile ilgili tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkileyeceğinden örgütsel sinizm kavramı için oldukça önemlidir. Örgütsel sinizm de tutum gibi inançla başlayan ve büyük olasılıkla da davranış ile sona eren düşünce-davranış sürecinin bir kısmıdır (Delken, 2004: 11; Kalağan, 2009: 46).

Psikolojik objenin oluşturduğu tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri meydana getirmektedir. Bilişsel öge, bireyin tutum objesi hakkında sahip olduğu bilgi, inanç ve düşünceyi içermektedir. Duyuşsal öge ise bireyin, tutum objesine karşı göstermiş olduğu duygusal tepkileri ifade etmektedir. Son olarak davranışsal öge ise bireyin tutum objesine karşı göstermiş olduğu gözlenebilen davranışları kapsamaktadır (Kalağan, 2009: 44).

2.3.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, insan davranışlarına ve bu davranışların içerdiği samimiyet ve iyiliğe karşı inançsızlık yoluyla oluşmaktadır. Sinik bireylere göre içinde buldukları örgütlerde dürüstlük, adalet, samimiyet gibi kavramlar olmadığından örgüt tarafından sürekli bir ihanete uğrama inancı var olmaktadır (Brandes, 1997: 67). Diğer taraftan sinikler, içinde yer aldıkları örgütlerde bu ilkeler göz ardı edildiği için ahlaksız davranışların norm haline dönüştüğünü, başkalarının davranışlarının tutarsız olduğunu ve başkalarına güvenilemeyeceğini, kendileri için bir şey isteme nedenlerini sadece kendilerinin bilmesi gerektiğini düşünmektedirler (O'Hair ve Cody, 1987: 282; Dean vd., 1998: 345-346).

Çalıştıkları örgütte sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79):

- Örgütlerin hazırladığı resmi bildirgeler işgörenler tarafından ciddiye alınmaz
- Örgütteki bireyler yalan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler
- Örgütlerdeki uygulamalar ilkelere dayalı değildir
- Örgütlerdeki insan davranışları istikrarsız ve güvenilmez niteliktedir
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Çalışanlar çıkarları uğruna samimiyet, doğruluk, dürüstlük, içtenlik gibi değerleri feda edebilecek ve vicdana, ahlâka uymayan davranışlarda bulunabileceklerdir.

2.3.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizm, sinik inançlarla ilişkili düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları da kapsamaktadır. Sinik tutuma sahip kişileri sadece örgütlerine ilişkin inançları olan kişiler olarak değerlendirmek eksik olacaktır. Çünkü bu kişiler aynı zamanda örgütlerinde kuvvetli duygular yaşayan kişilerdir. Bu yüzden örgütsel sinizmin ikinci boyutunu duyuşsal boyut oluşturmaktadır (Dean vd., 1998: 346; Brandes ve Das, 2006: 237).

Izard (1977)'a göre sinik tutumları belirlemede dokuz temel duygu önemlidir. Bunlar; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırıp, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olmak üzere yumuşak veya sert şekilde ifade edilen duygulardır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda da Izard'ın belirttiği bu dokuz temel duygudan bazılarına rastlamak mümkündür. Örneğin, sinik bireyler örgütlerine karşı kızgınlık, küçümseme gibi duygular hissedebilirler. Hatta örgütü düşündüklerinde kendilerini tikslenme, nefret, utanç duyguları içinde bulabilir, örgütün eksik yönlerini bulduklarında kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı gizli bir zevk bile hissedebilirler (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346).

2.3.3. Davranışsal Boyut

Olumsuz ve küçümseyici davranış eğilimleri gösteren örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut, bilişsel ve duyuşsal aşamalardan geçmiş olan bireyin olumsuz his ve düşüncelerini davranışlarına yansıtma sürecini ifade etmektedir. Bu boyuttaki sinik bireyde görebileceğimiz davranış özellikleri arasında değişime karşı olumsuz bir tutum sergilemeleri, örgütü eleştiren, küçümseyen tavır içerisinde bulunmaları, örgüte karşı şikâyette bulunmaları sıralanabilir (Özgener vd., 2008: 56).

Sinik davranışlar sergileyen çalışanların en çok başvurdukları şey alaycılıktır. Sırıltma, alaycı gülümseme, dudak bükme, bilgiç bakışlar çalışanların sinik davranışlarını iletmek için kullandıkları sözsüz davranış biçimleri arasında yer almaktadır. Gelecekteki eylemlere ilişkin planlar ile ilgili kötümser tahminler yapabilirler. Örneğin; “biz bu işleri çok gördük, bu işleri iyi biliriz” bakışlarıyla küçümseyici bir tavır içerisinde sinik tutumlarını davranışlarına yansıtabilirler (Dean vd., 1998: 346; Kutanis ve Dikili, 2010: 272).

2.4. Sinizm Çeşitleri

Bu başlık altında kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, mesleki sinizm, örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş farklı türde karşımıza çıkan sinizm çeşitleri açıklanacaktır.

2.4.1. Kişilik Sinizmi

Abraham (2000: 270-271)'a göre kişilik sinizmi, insan davranışlarının olumsuz algılandığı, değişmeyen ve kişinin doğuştan getirdiği tek sinizm türüdür. Kişilik sinizmi yaşayan insanlara göre dünya, sosyal etkileşimde cana yakın olma kabiliyeti bulunmayan, dürüst olmayan, sürekli kendini düşünen, değer yargıları zayıf olan insanlarla doludur. Dolayısıyla da kişilerde diğerlerine karşı kökleşmiş bir güvensizlik hissi vardır. Bu güvensizlik hissi kişilerde açık bir agresiflik gösterimi olarak görülmesi de gücenme, acımasızlık, kızgınlık, hile gibi durumlar olarak kendisini göstermektedir.

Hayata karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olan kişilik sinizmi yaşayan bireyler, adalete karşı oldukça duyarlıdırlar. Bu sebeple kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olarak gösterilebilmektedir. Ortada bir haksızlık durumu olmadığı halde kişilik sinizmi yaşayan birey kendisini haksızlığa uğramış biri gibi düşünerek çalışan sinizmine, toplum tarafından normal olarak algılananın üstünde bir kabul edilmeme, reddedilme durumu yaşayarak toplumsal sinizme, yeteneklerinden yararlanabileceği imkânlardan yoksun bırakıldığını düşünerek meslek sinizmine ya da tüm iyi niyetli değişim çabalarına karşın yönetimin iyi olmadığı algısına kapılarak örgütsel değişim sinizmine kapılabilmektedir (Abraham, 2000: 284).

İnsan davranışlarındaki bu inanç eksikliği Cook ve Medley (1954)'in “klinik kin” adlı alt ölçeklerinde şu maddelerle eşleşmektedir: “Sana ne olduğunu kimse önemsemez”, “Çoğu insan kaybetmektense kazanmak ve kâr sağlamak amacıyla adaletsiz davranır”, “Hangi insanın ne gibi bir sebeple benim iyiliğim için ne yapacağını merak ediyorum” (Helvacı, 2013: 387).

2.4.2. Toplumsal Sinizm

Endüstri devriminin ilk dönemlerinde çalışanların iyi niyetinin kötüye kullanılması ve çalışma hayatının iyileştirilmesi için modern örgütlerin verdikleri sözü tutmamaları sinizme katkı sağlamıştır. Toplumsal sinizm toplumun kendisi, kurumları ve diğer unsurları ile ilgili hayal kırıklıklarını kapsamasına karşın, insanların başkalarıyla ilgili izlenimlerini de içermektedir. Hatta Kanter ve Mirvis (1991)

çalışmalarında sinik tutum, yalan söyleme, ikiyüzlülük ve başkalarından istifade etmenin Amerikan işgücünün %48'nin temel bir kişilik özelliği olduğunu belirtmektedir (Özgener vd., 2008: 58).

Birey ve toplum arasındaki sözleşmenin bozulması olarak ortaya çıkan sinizm türüne toplumsal sinizm denilmektedir. Burada toplumsal sözleşmeden kasıt, birey ve toplumu yöneten politik partinin beklentilerinin birbirine uyması olarak ifade edilmektedir. Haksızlığa uğrayan bireyin sisteme olan güveni sarsılmış olacağından insanlara olan inancı da zayıflayacaktır. Bu bağlamda toplumsal sözleşmenin bozulması inancın bozulması anlamında da düşünülebilir (Helvacı, 2013: 388).

2.4.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, uzun çalışma saatleri, işyerinde şiddet, etkin olmayan liderlik, küçültme, kademe azaltma ve kişisel gelişim programlarının eksikliğinin bir sonucu olarak meydana gelen işveren-işgören ilişkilerinin yeni bir paradigmasıdır. Çalışan sinizmi, bir çalışanın işletme, yöneticiler, iş arkadaşları ve diğer objelere karşı güvensizlik, engellenme, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif tutum olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200-201).

Bedeian'a göre bir tutum olarak çalışan sinizmi, kişinin istihdam edildiği örgütün eylemleri, güduları ve değerlerine ilişkin eleştirel bir değerlendirmesinin sonucudur (Cole vd., 2006:463). Andersson ve Bateman ise çalışan sinizminin engellenme, hayal kırıklığı tarafından karakterize edilmiş genel ve spesifik bir davranış olması yanında bir kişi, grup, ideoloji, kurum ve sosyal geleneğe karşı olumsuz duygu ve güvensizlik olduğunu ifade etmişlerdir (Helvacı, 2013: 391).

Çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme, düşük örgüt performansı ya da yönetimin sorumluluklarını yerine getirememesi halinde ihlal edilmektedir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 629), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan sinizminin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanın, işverenin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği yönündeki algısı ile işverene yönelik sinizmi arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışan hayal kırıklığına uğrayacak ve örgüte olan güveni sarsılacaktır. Bu durum çalışanda sinizm tutumuna yol açacaktır. Sonuç olarak çalışan işini sahiplenmeyecek, yönetime öfke duyacak ve işini hayatını idame ettirmek için bir zorunluluk olarak görecektir.

2.4.4. Mesleki Sinizm

Düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde gün geçtikçe arttığı gözlemlenen mesleki sinizm, iş sinizmi olarak da literatürde yer almaktadır. Mesleki sinizm bazı durumlarda örgütsel sinizm ile aynı gibi algılansa da aralarında belirgin bir fark vardır; örgütsel sinizm çalışma koşullarına odaklanırken, mesleki sinizm çalışmanın içeriğine odaklanmaktadır (Delken, 2004: 16).

Mesleki sinizm, kişinin işine karşı sinik tutuma sahip olmasını ifade etmektedir. İşe yeni başlayan kişiler çalışma çevresinin düşündüklerinden çok farklı olduğunu öğrenirler ve bir süre sonra deneyimleri nedeniyle işlerine karşı sinik tutumlara sahip olurlar (Arslan, 2012: 16). Mesleki sinizmde işin ödüllendirici olmadığı, bunaltıcı olduğu, çabaya değmediğine dair bir tutum ve mesleğe karşı duygusuzluk, umursamazlık, vurdumduymazlık ve baştan savma vardır (Andersson, 1996: 1397; Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizmin iki nedeni vardır. Bunlar (Abraham, 2000: 273; Özgener vd., 2008: 59):

- Kişilik-Rol Çatışması: Çalışanın kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışmadır. Örneğin; çocuk bakımı, tahsilât, sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularından farklı duyguları göstermeleri beklenir. Bu durumda çalışanlardan gerçekte tecrübe edilmeyen duyguları sergilemeleri, verilen emirlerle başa çıkmaları beklenir ve bu da çalışanları mesleki sinizme sürükler.
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Daha çok hizmet sektöründe çalışanlarda görülmektedir. Bu sektörde çalışanlar, müşteriler ile sürekli etkileşim halindedir ve bu durum strese neden olmaktadır. Müşterilerle gerçekleştirilen stresli etkileşimler, çalışanların kendilerini fiziksel olarak tükenmiş, duygusal olarak zorlanmış hissetmelerine yol açmakta ve işi bırakmalarına sebep olmaktadır. Örneğin; hemşirelikte etkileşimlerin problemlere odaklı olması, geribildirimlerin çoğunun negatif olması, başarısızlıkların büyütülmesi, hastalarla işbirliğinin yapılmaması hemşirelerin mesleki sinizm yaşamalarına sebep olabilmektedir.

Mesleki sinizmde işgören öncelikle müşteriye daha sonra da topluma karşı olumsuz tutum sergilemektedir. İşgörenler ayrıca müşterilerine hizmet etmedeki

yetersizliklerini yönetime, politikalara, kaynak yetersizliğine, uygulamalara dayandırdıklarında mesleki sinizm büyüyerek örgütsel sinizme dönüşmektedir (Naus, 2007: 13).

2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütte değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucunda meydana gelen bir tepki olarak ifade edilmekte, geleceğe dair değişim için oluşan kötümser bakış açısından ve değişimin sorumlularının yeteneksiz ve tembel olacağı inancından oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Örgütsel değişim sinizminde iki boyut bulunmaktadır. Bunlar; değişimin olası başarısına karşı kötümser bir bakış açısını ifade eden kötümserlik boyutu ve başarılı değişimi yürütmekten sorumlu olanlara karşı işlerini iyi yapmadıklarında oluşan kötüleme boyutudur. Kötümserlik boyutu, çalışanların değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumlarına odaklanmaktadır. Gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Değişim çabaları başarısızlık ile sonuçlandığında çalışanlar hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılacaklardır. Kötüleme boyutunda ise sorumlu kişilerin başarısız ve tembel oldukları yönündeki inanç, değişimi yürütmekte olan kişilere ilişkin istenmeyen atıfların söz konusu olmasını meydana getirmektedir (Albrecht, 2002: 324; Özgener vd., 2008: 59).

Reichers ve arkadaşları (1997: 51)'nin yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel değişim sinizminin olası sebepleri olarak çalışanların kendilerini bilgilendirilmemiş hissetmeleri, amirin iletişim ve saygı eksikliği, sendika temsilcisinin iletişim ve saygı eksikliği, olumsuz mizaç, karar vermede katılım fırsatı eksikliği sıralanmıştır.

Örgütsel değişim sinizmini yönetme ve azaltma stratejileri ise şu şekildedir (Reichers vd., 1997: 53):

- Çalışanları kendilerini etkileyen kararlara dâhil etmek,
- Güvenilirliği geliştirmek adına sevilen, inanılan, güvenilen sözcükler kullanmak,
- Amirlerin iletişim adına gösterdikleri çabanın farkında olmak ve bunu ödüllendirmek,
- Değişimi çalışan perspektifinden görmek için çift yönlü iletişim kullanmak,

- Duyguları ifade etmek, onay ve güven almak için çalışanlara fırsat sağlamak,
- Sürpriz değişiklikleri en aza indirmek,
- Hataları kabul etmek, özür dilemek ve düzette yapma imkânı sunmak.

2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Bu başlık altında örgütsel sinizmin kuramsal temellerini oluşturan beklenti kuramı, atfetme kuramı, sosyal değişim kuramı, tutum kuramı, sosyal güdülenme kuramı açıklanacaktır.

2.5.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un ortaya koyduğu beklenti kuramına göre, çalışan, çeşitli davranış biçimleri ve alternatifleri arasından bir tanesini seçerken, birçok deneyimden sonra kendisi için hangisinin en önemli olduğunu ve belirli bir davranışın ve aksiyonun belirli bir sonuca sebep olduğunu öğrenecektir. Yani, bir tür fayda-maliyet analizine başvuracaktır. Beklenen yarar gösterilecek çabanın maliyetinden fazla ise çaba artacaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın çeşitli davranış tercihleri arasından yapacağı seçim, kişinin bu davranış ile sahibi olacağı sonucu isteme derecesine ve bu belli davranışın söz konusu sonuca götürmesi hakkında sahip olduğu olasılığa bağlı olacaktır (Eroğlu, 2013: 463).

Beklenti kuramı üç ilişki üzerine odaklanmaktadır. Bunlar (Robbins ve Judge, 2012: 226):

1. Gayret-performans ilişkisi: Kişinin gayreti ile gayret sonucunda oluşan performans arasındaki ilişki olasılığına yönelik çalışanın algısıdır.
2. Performans-ödül ilişkisi: Belirli düzeyde performans gösterme ile performans sonucu istenen ödüle ulaşma arasındaki ilişkidir.
3. Ödül-kişisel hedefler ilişkisi: Örgütsel ödüllerin kişisel hedefleri veya ihtiyaçları karşılama oranı ya da potansiyel ödüllerin birey için çekiciliği ilişkisidir.



Şekil 4: Beklenti Kuramı

Kaynak: Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Çalışanların pek çoğunun neden işlerinden motive olmadıklarını ve sadece asgari koşullara ulaşmak için çaba gösterdiklerini ifade eden beklenti kuramına göre teorinin üç ilişkisini ve örgütsel sinizm ile ilişkisini inceleyecek olursak:

İlk olarak, “Eğer asgari düzeyde çaba gösterirsem performans değerlendirme sürecinde bu çabamın farkına varılacak mı” sorusunun cevabı birçok çalışan için “hayır”dır. Belki yeterli yeteneğe sahip değildirler, ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler beklenen performans düzeyine ulaşamayacaklardır. Bir başka ihtimal de çalışanların patronlarının kendilerinden hoşlanmadıklarını düşünmeleridir. Tüm bu olasılıkların sonucu olarak çalışanlar çabadan bağımsız bir şekilde performanslarının düşük olarak değerlendirileceği beklentisine sahip olabilirler ve ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler düşük performans değerlemesine sahip olacakları inancına kapılabilirler (Robbins ve Judge, 2012: 226). Bu noktada, Özgener ve arkadaşları (2008)’nin örgütlerde sinik manzaranın ortaya çıkma sebeplerinden biri olarak ifade ettikleri beklentilerin karşılanamaması durumu meydana gelecek ve çalışanların sinizm yaşamalarına yol açacaktır.

İkinci olarak, “Eğer iyi bir performans değerlendirmesi alırsam bu örgütsel ödüllere ulaşmamı sağlayacak mı” çalışanların bir diğer sorusudur. Birçok örgüt performans dışındaki pek çok faktörü ödüllendirmektedir. Ücret, kıdem, uyum, patronla yakın ilişkiler şeklindeki faktörlere bağlandığında çalışanlar performans ödül ilişkisini düşük düzeyde algılamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 226). Bu noktada çalışan, örgütün beklentileri ile kendi beklentilerinin uyumu konusunda şüpheye düşecek ve sonraki süreçte muhtemelen sinizm yaşayacaktır.

Üçüncüsü, “Ödüllendirildiğim takdirde, ödüller benim için çekici midir” sorusudur. Çalışan terfi alma hayaliyle çok çalışır fakat karşılığında terfi değil de ücret artışı alırsa beklentileri boşa çıkmış olur. Ya da daha ilginç ve mücadeleci bir görev ister ancak karşılığında sadece birkaç sözel takdir alır. Örgütsel ödüllerin kişisel ihtiyaçlar ile örtüşmesi gerekmektedir. Ne yazık ki bazı işverenler tüm çalışanlarının aynı şeyi istediğini düşünmekte ya da dağıtabilecekleri ödüller açısından belli sınırlara sahip olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 226). Böyle bir durumun örgütsel sinizm ile ilişkisi ise çalışanların aldıkları ödüllerin beklentileri doğrultusunda olamaması durumunda yaşadığı hayal kırıklığıdır. Duyuşsal anlamda endişe duyan ve hayal kırıklığı yaşayan bireyler örgüte karşı sinikleşecek daha sonraki çalışmalarda isteksiz ve güvensiz olacaklardır.

Sonuç olarak beklenti kuramı, çalışanın kişisel beklentileri ile ilişkilidir. Çalışanların performans beklentileri, ödül ve amaç doyumu, gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti kuramında çalışandan beklenen davranışlar vurgulanmaktadır ve örgütte çalışanın kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusunun yanıtı aranmaktadır. Ödüller ve ödemelerin çalışan tarafından çekiciliği ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm ile beklenti kuramının ilişkili ortak noktası ise kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmasıdır (Kalağan, 2009: 50).

2.5.2. Atfetme Kuramı

Beklenti teorisi kapsamının yanı sıra, özellikle örgütsel değişime odaklanan sinizm araştırmaları atfetme teorisi kapsamında değerlendirilmektedir. Atfetme, insanların kendilerinin ya da diğer kişilerin davranışlarının nedenlerini anlama sürecidir. Anlama dürtüsü ya da yaşantılardan anlam çıkarmak insanları güdüleyen bir güçtür. Atfetme kuramına göre, kişiler çeşitli sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda genellemeler yapmak için davranışların sebebini sistematik olarak değerlendirir. Kişilerin nedenler ile ilgili yaptığı çıkarımlar, ilerde göstereceği davranışları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu nedenler ile ilgili yapılan çıkarımların davranışları yönlendirmesi atfetme teorisinin en önemli kısmıdır. Kısacası atfetme teorisi, kişilerin önce nedenleri tayin etmek, çıkarmak üzere güdülendiğini, ikinci olarak bundan sonraki davranışlarını çıkardığı bu sebepler üzerine dayandığını ve son olarak da bütün bu süreçleri yönlendiren genel prensip ve kurallar oluşturduğunu ileri sürmektedir (James, 2005: 11; Kızgın ve Dalgın, 2012: 62).

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'in sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme kuramı ile daha çok örgütsel sinizmin durumsal yönleri vurgulanmaya çalışılmıştır. Weiner'a göre bireyler, olumsuz bir olay geçtikten sonra olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar ise öfke, sempati, umut, sorumluluk kararları gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır ve bu duygular ya toplum yanlısı davranışa ya da anti-sosyal davranışlara yol açmaktadır. Örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna dair bir algılamaya sebep olan yorumlar örgütü suçlayan bireyler ile sonuçlanmaktadır ve bu durum çalışanların sinizm yaşamasına sebep olmaktadır. Kısacası bu kuramda örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Çalışanlar örgütü suçlamazlarsa örgüte karşı sinik olmayacaklardır (Kalağan, 2009: 51).

Atfetme kuramı diğer taraftan örgütlerde bir çalışanın değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunanlara atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik statüsünde bulunanların ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri, bireysel özellikleri ve gözlenen davranışları gibi kişisel özellikleri örgütsel değişiklik yaparken önemli olmaktadır. Belirli olaylar ve sonuçlar için bir çalışanın nedensellik değerlendirmesini anlamak için kurumsal sinizme atfetme kuramı uygulanmaktadır. Bireyler kurumsal çabaların sahte olduğu ya da kararları veren kişilerin yetkili olmadığı sonucuna ulaşabilirler. Bu sebeple, sinizm, negatif tutumlar sonucunda çaba göstermekten vazgeçmek gibi örgüt için faydalı olamayan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (James, 2005: 11-12).

2.5.3. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal bilimler disiplininde oldukça sık kullanılan temel kuramlardan birisi olan sosyal değişim kuramı, istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmaktadır. Sosyal değişim kuramında hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği belirtilmektedir.

Araştırmacılar, sosyal değişim kuramının örgütsel sinizmin kavramsal temelleri olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627). Çalışanlar arasındaki sosyal değişim kendi çıkarlarına göre sağlamlaştırılmıştır ve genellikle bağımlılığı ya da karşı bağımlılığı içermektedir. Blau'nun Sosyal Değişim Kuramı (1964), bir kişinin diğer bir kişiyi etkilediği zaman meydana geleceğini ve kişiyle ilgili beklentilerin kendi kendini ödüllendirici şekilde olacağını savunmaktadır. Beklenen sosyal ödüllerdeki bu ilginin insanları birbirine yakınlığı iddia edilmektedir (James, 2005: 14).

Sosyal değişim kuramı, sinizm gibi olumsuz tutumların düşük kaliteli sosyal değişim ilişkilerinin sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizmi görevlendirmeye ilgili sosyal değişim ihallerine tepki olarak incelemiştir. Bu ideolojiye göre, sinizm işgörenlere verilen belirli sözlerin ihlallerinin, genel beklentilerin ihlallerinin veya diğerlerinin gözlemlenen ihlal tecrübelerinin bir sonucu olarak görülmektedir (James, 2005: 14).

2.5.4. Tutum Kuramı

Tutumlar üzerine yapılan araştırmalar oldukça geniş bir geçmişe sahip olsa da üzerinde mutabık kalınan bir tanım yoktur. Ancak çoğu teorisyene göre ortak değerlendirme, tutumlar bellekte temsil edilmekte ve tutumların öncülleri ve sonuçları duyusyal, bilişsel, davranışsal olarak ayrılmaktadır. Tutumların duyusyal, bilişsel, davranışsal ilişkileri, örgütsel sinizm kavramı hakkında yapılan araştırmalarda da oldukça etkili olmuştur. Özellikle bu konuda Dean ve arkadaşlarının (1998) rgtsel sinizm hakkında yaptıkları çalışma ne çıkmaktadır. Dean ve arkadaşları örgütsel sinizmi örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan ve örgüte karşı olumsuz duygular, kk düşürücü ya da eleştirel davranışları içeren bir tutum olarak tanımlamışlardır. Böylece tutum kuramının örgütsel sinizmi anlamada kuramsal bir ereve kurmaya yardımcı olduğu için önemli olduğu düşünülmektedir (Dean vd., 1998; James, 2005: 12).

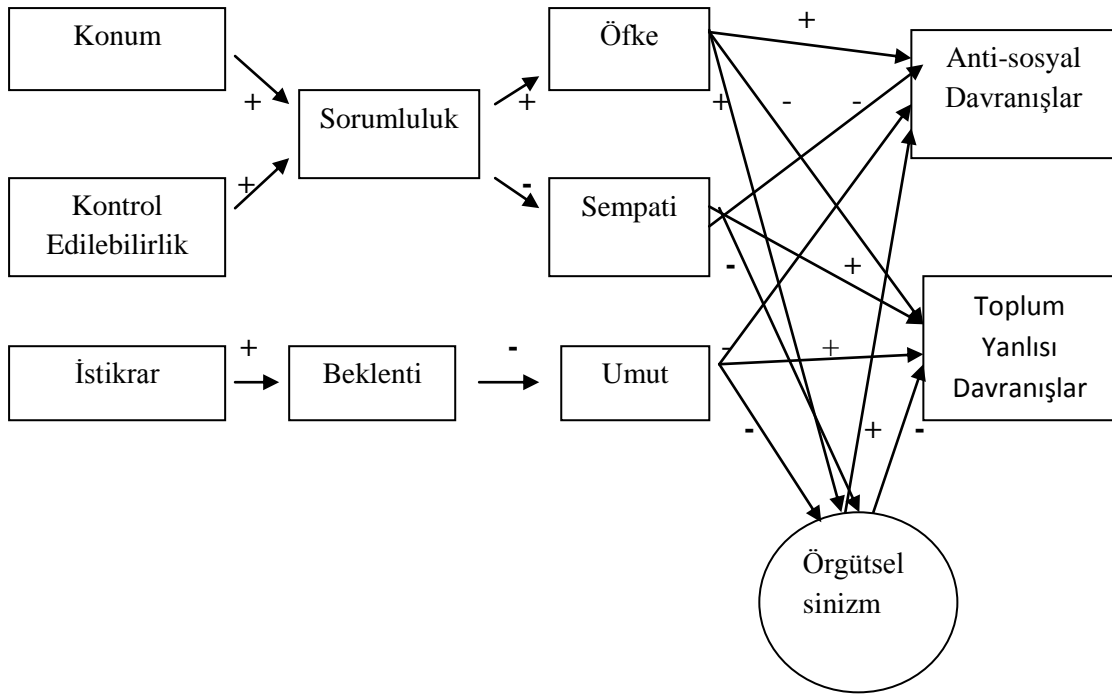
2.5.5. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Weiner'in sosyal güdülenme kuramına göre, öncelikle gerekleşiş bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta ve olay nedensel boyutlarda analiz edilmektedir. Daha sonra, analiz doğrultusunda olay için sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylar ile ilgili beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentiler, daha sonra gerçekleşecek olan davranışları etkileyecek olan belirli duygulara (fke, sempati gibi) sebep olmaktadır. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirlemek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13).

Weiner'in sosyal güdülenme kuramında konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel faktör bulunmaktadır. Konum faktörü, olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığını algılama durumudur. Örgüt içinde verilmiş kararlar içsel faktörleri ifade ederken örgüt dışından kaynaklanan durumlar dışsal faktörleri ifade etmektedir. İçsel konumda, çalışan, örgütte gerçekleşen olumsuz bir olayın örgütün krlılığı için gerçekleştirildiğini dşnebilirken (işten çıkarılma gibi), dışsal konumda örgütün dışında gerçekleşen kötü koşullardan (ekonomik koşullar) dolayı olumsuzluk yaşadığını düşünebilmektedir. Kontrol edilebilirlik faktöründe ise bir olayın bireyin iradesi ve kontrolü altında algılayıp algılamadığı durumu ifade edilmektedir. Bu faktör de konum faktöründeki gibi içsel ve dışsal olarak ayrılmaktadır.

İşten çıkarma örneği üzerinden gidecek olursak, eğer çalışan işten çıkarmaların içsel kontrol edilebilir faktörlerle ilgili olduğunu düşünüp örgütün kâr oranlarını artırmak için işten çıkarma yerine daha farklı önlemlerin alınabileceğine inanırsa örgütü sorumlu tutacaktır. Eğer çalışan işten çıkarmaların dışsal kontrol edilemez faktörlerle ilgili olduğunu düşünüp örgütün kötü ekonomiden etkilendiğini ve kendisini işten çıkarmaktan başka seçeneği olmadığını algılayorsa örgütü oldukça sert yargılamaktan kaçınacaktır. Son olarak, istikrar faktöründe ise bir olayın gelecekte tekrardan yaşanma ihtimalinden bahsedilmektedir. Çalışan birey, işten çıkarılmasını örgütün kârını artırmak için uyguladığı bir strateji olarak algılayorsa bu durum çalışan tarafından istikrarlı bir faktör olacak, örgütün her kârını artırmak istediğinde çalışanlarını işten çıkaracağını düşünecektir. Ekonomik faktörler sebebiyle işten çıkarıldığına inanırsa bu defa tam tersi olarak durumun istikrarsız bir faktör olduğu algısına kapılacaktır (Eaton, 2000: 13-14).

Eaton (2000: 14-20), Weiner'in sosyal güdülenme kuramından yola çıkarak Şekil 5'de yer alan modeli geliştirmiştir. Model analiz edildiğinde, kontrol edilebilirlik ve konum arasında bazı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Kontrol edilebilirlik ve konum faktörlerine dayalı sorumluluk kararları ya olumlu duygulara (sempati gibi) ya da olumsuz duygulara (öfke gibi) neden olmaktadır. Örneğin, örgüt işten çıkarmalardan sorumlu tutulursa çalışan örgüte öfke duyacak; sorumlu tutulmazsa bir nevi sempati duygusunun görülmesi olası olacaktır. İstikrar faktörü ise gelecekteki benzer olaylar ile beklentilerin gelişmesine neden olmakta ve umuda ya da umutsuzluğa yol açmaktadır. Daha sonra örgütsel sinizm ortaya çıktığında kişi duygusal olarak karşılık verdikten sonra olaydan sorumlu tutulan kişi ya da örgüte toplum yanlısı davranışlar ya da anti-sosyal davranışlar gösterecektir. İşten çıkarmalar karşısında çalışan öfkeliyse örgüte sözlü kötülemeler, sabotajlar, örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve anti-sosyal davranışlar sergileyebilir. Modele göre, örgütsel sinizm, çalışanın olumsuz bir olaydan sonra örgüte karşı hissettiği duygular ile çalışanın aynı olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu doğrultuda çalışanın örgüte karşı anti-sosyal davranışlarda bulunması doğrudan çalışanın öfkesinden kaynaklanmamakta, öfkesi ile tetiklenen çalışan sinizmi de bu noktada etkili olmaktadır (Eaton, 2000: 14-20).



Şekil 5. Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli

Kaynak: Eaton, J.A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies.

2.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizmi oluşturan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. Faktörler detaylı bir şekilde incelenerek alt başlıklar halinde aşağıda ifade edilmektedir.

2.6.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan kişisel faktörler iki başlık altında toplanmıştır. Bunlar; kişilik yönleri ve tipleri ile demografik özelliklerdir. Bu başlıkların detaylı açıklaması aşağıda yer almaktadır.

2.6.1.1. Kişilik Yönleri ve Tipleri

Sinizme ilişkin konumsal olmayan yaklaşımlar, kişilik özelliklerinin sinizmin oluşumunda etkili olduğunu savunmaktadır (Cole vd., 2006: 464). Kavram olarak kişilik, bireyin yaşama biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Nasıl ki kültür, bir toplumun yaşama biçimini gösteriyorsa kişilik de bir bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Kişiliğin karakter, mizaç ve yetenek olmak üzere üç önemli yönü bulunmaktadır.

Kişiliğin sosyal ve ahlâki özelliklerini ifade eden yönü olarak karakter kavramı kullanılmaktadır. Davranışlarını, toplumdaki sosyal değerler sistemine ve ahlâk kurallarına çoğunlukla uyduran ve benimseyenlere “karakterli” ifadesini; buna karşılık, davranışlarını toplumun değerlerine bazı konularda uydurmayan kişilere de “karaktersiz” ifadesini kullanmak mümkündür (Kılavuz, 2002: 260). Sinik bireyler toplumdaki değerler sistemine ve ahlâk kurallarına aykırı davranış gösterme eğilimdedirler. Çünkü böyle davranarak daha özgür olduklarına inanırlar. Bu sinizm türüne göre birey, kişileri küçümsemekte, onları hor görmekte, saygısız bir şekilde davranmakta, diğer bireylerle güçlü bir iletişim kurmamaktadır. Kişilik sinizminin temelinde dünyanın sosyal ilişkilerde tatminsizlik içinde olan, saygılı olma konusunda eksiklik, sahtekâr, vurdumduymaz ve bencil insanlarla dolu olduğu şeklinde bir genelleme yapılarak başkalarına karşı derin bir güvensizlik vardır. Bu tutum kişide dışa dönük bir saldırganlık içermese de ümitsizlik, kızgınlık, darılma, kaba davranışlar, sinir ve hile ile sonuçlanmaktadır (Boyalı, 2011: 19-20).

Kişiliğin diğer yönü olan mizaç ise bireyin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini temsil etmekle beraber halk arasında “huy” olarak bilinmektedir. Mizaç, kişilerin duygusal denge ve heyecan durumlarını anlatır. Duygu ve heyecanların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi niteliklerin tümü mizaç kavramıyla ilgilidir. Mizaç türleri; hafif kanlı (genellikle çok sevimli ve neşeli), ağır kanlı (genellikle donuk ve sert), melankolik (genellikle sevdalı, hüznü ve aşırı duygusal), asabi (genellikle öfkeli, saldırgan ve heyecanlı) olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2013: 231-232). Bu mizaç türlerinden melankolik ve asabi türüne giren bireyler sinizme daha yatkın olabilmektedirler. Çünkü mizaçları gereği, örgüte karşı olumsuz tutumlar sergileme eğilimleri hafif kanlı ve ağırkanlı bireylere göre daha yüksek bir olasılıktır.

Kişiliğin üçüncü yönü olan yetenek ise, zihinsel ve bedensel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Zihinsel yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, sınıflandırma yapabilme, sentez ve bütünleştirme yapabilme, anlayabilme, anlatabilme, yorumlayabilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel niteliklerin tamamıdır. Bedensel yetenek ise, kişilerin duyu sistemleri ve bedensel organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Yürüme, koşma, dokunma hissi, işitme, görme gibi özellikler bedensel yeteneğe örnek olarak verilebilir (Eroğlu, 2013: 232). Kişilerin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler bazı durumlarda yaptıkları iş ile uyumlayabilir. Böyle bir durumda çalışanlar ya durumun

farkında olmadan (aslında kendilerinin o iş için yeterli olduğu düşüncesiyle) ya da durumun farkında olarak (aslında bu iş benim yeteneklerim dışında ama bu işe mecburum, işten çıkamam düşüncesiyle) sinik davranışlar sergileyebilirler.

Diğer taraftan kişilik ile ilgili çalışma yapan bazı araştırmacılar, insanların fizyolojik yapı ve özellikleri ile kişiliğin davranışsal yönü arasında bir ilişki olduğuna değinmişlerdir. Araştırmacılar, kişileri belirli fiziki ve biyolojik özelliklerine göre sınıflandırmış ve bu özelliklere uygun düşecek şekilde kişileri özel davranış kalıpları içinde gruplandırmışlardır. Bu gruplama ile ortaya çıkan ve en yaygın kullanılan kişilik tipleri atletik tip, astenik tip ve piknik tiptir (Eroğlu, 2013: 246-247).

- **Atletik Tip:** Gelişmiş adaleleri, görkemli bir göğüs yapıları, sert karın kasları ve ortadan uzuna yaklaşan boyları vardır. Omuzları geniştir. Başları yüksekçedir ve mükemmele yakın bir beden yapısına sahiptirler. Bazen kaba ve dengesiz olabilmektedirler (Baymur, 1994: 256). Davranış özellikleri arasında ise tahammül gücünün fazlalığı, lider olma eğilimi, gösterişi sevmeleri, spor ve maceradan hoşlanmaları sayılmaktadır (Eroğlu, 2013: 246). Bu kişiler sinik tutum sergileyebilmektedir. Çünkü sinik kişiler başkalarını küçümseyerek, kendilerinin daha iyi bildiklerine kendilerinin sahip oldukları şeylerin daha üstün olduğuna inanırlar ve bu yüzden “her şeyin doğrusunu ben bilirim” eğilimi gösterir ve gösteriş yaparlar.
- **Astenik Tip:** Bu tip insanlarda daha çok boyuna bir gelişme gözlenmekte, kilonun boya oranla normalin altında olduğu görülmektedir. Güçsüz ve dar omuzlara sahip olup kalça genişlikleri göğüs kafesi genişliğinin altında kollar ince kemikli ve adalesizdir (Baymur, 1994: 256). Başlıca davranış özellikleri şöyledir; soğukkanlı, inatçı, içe dönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumcul olan, idealist, alaycı, kindar, intikamcı, kötümser, soğuğa kaçan bir mizacı vardır, çekingendir, soyut etkinliklere yatkındır, gururludur, bastırma ve komplekslere eğilimlidir, güçlü bir dikkat toplama yeteneğine sahiptir, dış hayat zevklerine pek önem vermez (Eroğlu, 2013: 247). Görüldüğü gibi, sinik kişilerin neredeyse tüm özellikleri bu tipte toplanmış gibidir. Yani astenik tipe sahip kişilerin sinik tutum sergileme eğilimleri diğer tiplere oranla daha fazladır. Çünkü sinik kişilerin özellikleri olan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumcul olan, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümser, soğuğa kaçan bir mizaca sahip olan, çekingen, soyut

etkinliklere yatkın, genellikle gururlu, bastırma ve komplekslere eğilimli, dış hayat zevklerine pek önem vermeyen özellikleri bünyesinde barındırır.

- **Piknik Tip:** Orta boylu, kısa ve kalın boyunlu, geniş yüzlü, geniş göğüslü, şişman karınlı ve kısa bacaklılardır. Küçük geniş elleri, ince ve zayıf kemik yapılı yumuşak adalelidirler. Şişmanlamaya meyilli toplu ve yuvarlak yüzlüdürler (Baymur, 1994: 256). Davranış özellikleri ise şöyledir; dış dünyaya açıktır, çok toplumdur, yaşamaktan mutluluk duyar, gerçekçidir, sıcak bir dostluğu vardır, sempattir, açık kalpli ve duyguları ateşlidir, yufka yüreklidir, kin tutmaz, yemeyi ve içmeyi sever, iyimserdir, somut etkinlikleri vardır, alçak gönüllüdür (Eroğlu, 2013: 246). Bu tipte olan bireyler genellikle olumlu bir tutum sergileme eğilimindedirler. Oysa sinik kişiler olumsuz bir tutum sergileme eğilimindedirler. Bu yüzden bu tipteki kişilerin sinizm düzeyleri oldukça düşük bir seviye gösterme eğilimindedir.

2.6.1.2. Demografik Özellikler

Literatürde genel olarak demografik özelliklerin, örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin zayıf olduğu ifade edilmekle beraber (Delken, 2004: 8; Cartwright ve Holmes, 2006: 200) bazı çalışmacılar yaptıkları araştırmalarda bazı demografik özelliklerin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda, demografik özelliklerin, örgütsel sinizm çalışmalarında kontrol değişkeni ya da aracı değişken olarak kullanıldığı belirtilmektedir. (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Örgütsel sinizmin oluşmasını etkileyen demografik özellikler şu şekilde sıralanmaktadır; **yaş** (Mirvis ve Kanter, 1991: 56; Lambert, 1991: 342; Andersson ve Bateman, 1997: 460; James, 2005: 95; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Efiltili vd., 2008: 12; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1253), **cinsiyet** (Mirvis ve Kanter, 1991: 56; Lobnikar ve Pagon, 2004: 7), **eğitim durumu** (Mirvis ve Kanter, 1991: 56; Delken, 2004: 21; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283-300), **medeni durum** (Delken, 2004: 51; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1253), **gelir düzeyi** (Mirvis ve Kanter, 1991: 56; Delken, 2004: 22), **hizmet süresi** (Lobnikar ve Pagon, 2004: 7; Delken, 2004: 25; James, 2005: 62).

Kişilerin içinde buldukları yaş, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. İş hayatının başlangıcında olan bireyin, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacağından, birey ilk defa iş aramanın ve bir işe yerleşmenin sıkıntılarını kuvvetli şekilde hissedecektir. Çünkü gençler için kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri, kişiler arası ilişkilerin

iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmak oldukça önemlidir. Bu sebeple, genç çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutum içinde bulunma olasılığı yüksek olup, örgütsel sinizm yaşamaları muhtemeldir (Kalağan, 2009: 67). Kanter ve Mirvis (1991) çalışanların yaşının örgütsel sinizme olan etkisini inceledikleri çalışmalarında; 18-24 yaş arası çalışanların %54'ünün, 25-30 yaş arası çalışanların %48'inin, 35-54 yaş arası çalışanların %45'inin, 55 yaş ve üstü çalışanların ise %56'sının sinik olduğu sonucu elde edilmiştir. Genç işgörenlerin sinizm yaşamalarının sebebinin para ve mali başarı ile ilişkili olduğu, 55 yaş ve üstü işgörenlerin sinizm yaşamalarının sebebinin ise daha ez eğitim görmeleri, diğer yaş gruplarına göre daha az ücret almaları ve daha fazla endişeye sahip olmaları ile ifade edilmiştir (Mirvis ve Kanter, 1991: 55).

Cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın çalışanlar iş koşullarını farklı değerlendirmekte ve dolayısıyla çalışma hayatından beklentileri de farklı olmaktadır. Erkeklerin çalışma yaşamı ve işe bakışları başarı odaklı iken kadınlarınki daha çok ilişki odaklıdır (Lambert, 1991: 342). Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında bazı çalışmacılar cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken bazı çalışmacılar değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Mirvis ve Kanter (1991: 59), kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha iyimser olduklarını ve erkek çalışanların daha çok sinizm yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın, Lobnikar ve Pagon (2004: 7) kadın çalışanların sinizm düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ve bunun sebebinin de kadınlarda mağduriyet duygusunun daha fazla ve örgütün belirlediği kurallara karşı güven düzeylerinin daha düşük olduğunu vurgulamışlardır. Diğer taraftan, Andersson ve Bateman (1997: 460) cinsiyet değişkeni ile çalışanların örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

Bir diğer demografik değişken olan eğitim durumu, bireylerin çalışma hayatına bakış açısını, çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Bireylerin eğitim seviyeleri yükseldiğinde iş hayatına ve yaptıkları işe yükledikleri anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir (Kalağan, 2009: 69). Delken (2004: 21)'e göre herhangi bir örgütte çalışanlar benzer işleri yapsalar dahi çalışanların eğitim düzeyleri birbirinden farklı olmaktadır. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Hatta bazen eğitim seviyesi yüksek çalışanlar almış oldukları eğitimin yaptıkları iş için gerekli olmadığını ya da fazla olduğunu düşünmekte ve sinik tutumlar sergilemektedirler. Yine bir diğer çalışmada Fero (2005: 63), yüksek

eğitim düzeyindeki bir çalışanın düşük eğitim düzeyindeki diğer çalışana göre daha sinik olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan Mirvis ve Kanter (1991) yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, yüksek olanlara göre daha sinik olduklarını tespit etmişlerdir. Polis sinizmine dair araştırma yapan Lobnikar ve Pagon (2004: 7) da eğitim durumu ile sinizm arasındaki ilişkiyi negatif bulmuşlardır. Bazı alışmacılar ise örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005: 743; James, 2005: 97; Efilti vd., 2008: 12).

Çalışanların evli ya da bekâr olmaları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak incelenmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiş, bazı çalışmalarda ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Delken (2004: 51), bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşırken, Kanter ve Mirvis (1989: 329) eşinden ayrı yaşayan ya da boşanmış çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Efilti ve arkadaşları (2008: 11) ile Erdost ve arkadaşlarının (2007: 522) yaptıkları çalışmalarda ise çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Diğer demografik değişkenlerde olduğu gibi gelir düzeyi değişkeninde de araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Delken (2004: 22), alışanların gelirlerini çalışma türüne göre (parça başı, saat başı, sabit maaş) sınıflandırmış ve sabit maaş ile çalışan bireylerin örgütsel sinizme daha duyarlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yüksek maaşlı çalışanların daha çok harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirdiklerini ve daha fazla hayal kırıklığına uğramaları sebebiyle sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Buna karşın Fero (2005: 54) ile Kanter ve Mirvis (1991: 56) alışanların gelir düzeyleri ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ve gelir düzeyi dşke örgütsel sinizm düzeyinin yükseleceğini belirtmişlerdir.

Bir başka demografik etken olan hizmet süresi ile ilgili olarak ise polisler üzerinde bir çalışma yapan Lobnikar ve Pagon (2004: 7) polislik mesleğinde uzun dönem ve aynı pozisyonda çalışan bireylerin kısa süreli çalışan bireylere göre örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. O'Connel ve arkadaşları (1986), yaptıkları çalışmada hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu ilişki; hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğu yönündedir (Brandes, 1997: 6). Delken (2004: 25), ağrı merkezi çalışanlarına ilişkin yaptığı çalışmada, çalışanların

hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmaya göre çalışanlarda iş hayatının ilk yıllarında iyimserlik duygusu egemen olurken daha sonraki yıllarda örgütsel sinizm zirvesine ulaşmaktadır. James (2005: 62) ise örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu fakat ilişkinin düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir.

2.6.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel faktörler; **psikolojik sözleşme ihlali** (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Pugh vd., 2003; Özgener vd., 2008; Özler vd., 2010), **örgütsel adaletsizlik** (Özgener vd., 2008; Özler vd., 2010), **örgütsel politika** (Davis ve Gardner, 2004), **küçülme, işten çıkarma, yeniden yapılanma** (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000; Özgener vd., 2008; Özler vd., 2010), **lider-üye etkileşiminin niteliğinin düşüklüğü** (Davis ve Gardner, 2004; Bommer vd., 2005; Cole vd., 2006;) olarak belirtilmektedir.

2.6.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Örgütsel sinizmin ortaya çıkışındaki en önemli etkenlerden birisi, neredeyse bütün çalışmacılar tarafından belirtildiği üzere, psikolojik sözleşme ihlalidir. Psikolojik sözleşme, örgütler ile çalışanları arasında karşılıklı bir değişimin koşullarını ve kurallarını belirten kişisel bir düşünce olmakla beraber taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verdiğine ve birtakım faydalar sağlayacağına inanması durumunda oluşmaktadır. Çalışan ile örgüt arasında gelişen sosyal mübadelenin bir biçimi olarak da ifade edilir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 628). Kotter (1973) psikolojik sözleşme kavramını birey ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri dâhilinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak tanımlamıştır. Bu sözleşmenin konuşulmamasının, yazılı hale getirilmemesinin nedenleri arasında, tarafların beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentilerin olağan görünmesi ve karşı tarafa söylenmeye gerek duyulmaması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaşatacağı endişesi sayılabilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3). Çalışanlar açısından iyi bir psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için; kariyer gelişim fırsatlarının olması, maddi ödüllerin bulunması, işin başarıyla yapılabilmesi için yol gösteren kişisel

desteğin olması, işbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması, iş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı olması, özel hayata saygı gösterilmesi olarak sıralanabilmektedir (Vos vd., 2005: 42).

Psikolojik sözleşme ihlali ise birey tarafından algılanmış vaatlerin yerine getirilmemesi durumunu ifade etmekte ve çalışanların tutum ve davranışlarında birtakım değişikliklere yol açmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 629). Bu değişikliklerden önemli bir tanesi de örgütsel sinizmdir. Çalışanlar, iş ilişkilerinde beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman psikolojik sözleşme algıları ihlal olur ve bu durumda çalışanlar sinik tutumlar geliştirebilirler (James, 2005: 26).

Örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme partneri olarak kişinin çalıştığı örgütü reddetmesine yönelik tutumu şeklinde de ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir belirti olup, çalışanın örgütüne azalan güveni ile ilişkilidir (Pugh vd., 2003: 202; Cartwright ve Holmes, 2006:200).

Örgütsel sinizm ile sonuçlanan psikolojik sözleşme ihlalleri şu şekilde sıralanmaktadır (Özgener vd., 2008: 57);

- İş ortamının özellikleri (politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, ahlaki olmayan davranışlar, elverişli olmayan ücret politikaları vs.)
- Örgütün özellikleri (zayıf iletişim, örgüt politikalarına ilişkin algılar, çalışanın yetersiz katılımı, uygulamada yönetimin beceriksizliği vs.)
- İşin doğası (rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü vs.)
- Durumsal faktörler (grup normları, grup düşüncüsü, krizler vs.)

2.6.2.2. Örgütsel Adaletin Olmaması

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden biri olarak araştırmalara konu olmaktadır. Örgütlerde adalet, çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ödül-ceza dağıtımını, ücret düzeyi gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Kısacası örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel olmak üzere sınıflandırılmıştır. Dağıtımsal adalet, çalışanların işleri için ortaya koydukları katkı ve kazançlar ile bunlar karşılığında almış oldukları sonuçlarla karşılaştırılmaktadır. Katkı ve kazançlar ile elde edilen sonuç arasında bir eşitsizlik algılanır ise çalışanlar adaletsizlik duygusunu hissedecekler, mutsuzluk, kızgınlık, gurursuzluk, suçluluk gibi

hislere yönelebileceklerdir. Bu durum, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun hissedilmesi ile sonuçlanabilecektir. İşlemsel adalet ise örgütlerin karar almadan önce çalışanlarının fikir ve görüşlerinin dinlenmesini, onlara söz hakkı verilmesini, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şeklini ifade etmektedir. İşlemsel adaletin olmadığı durumlarda çalışanlar örgütlerine ya da otoriteye karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. Bu olumsuz tutum ve davranışların bir sonucu da örgütsel sinizmdir. Etkileşimsel adalet ise çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimde hissedilen adalet algısıdır. Çalışanlar yöneticilerinden bütün çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurulması beklentisi içerisindeyler. Yöneticilerin etkileşim adaletsizliği çalışanların onlara karşı olumsuz tepkisi ile sonuçlanacaktır (Kalağan, 2009: 71-72).

Dürüst, güvene önem veren, iş ahlâkı güçlü olan bireyler daha fazla çalışmaya eğilimli olup, örgüt yönetiminden bu katkılarının karşılığında saygı, itibar ve adalet beklemektedirler. Bu beklentilerinin karşılığını alamayan bireylerde ortaya çıkan hayal kırıklığı ise örgütsel sinizme neden olabilmektedir. Buna karşılık dürüstlük, adalet, eşitlik gibi değerlere çok fazla önem vermeyen bireylerde örgütsel deneyimlerine bağlı olarak sinik duyguların ortaya çıkması daha düşük bir olasılıktır (Naus, 2007: 683). Sonuç olarak, çalışanların örgütlerine karşı adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının arttığı görülmüştür (Bommer vd., 2005: 746).

2.6.2.3. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, örgütün ya da örgüt içinde var olan kişi ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek üzere örgütte oluşturdukları durum olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, örgüt veya örgütle ilişkili kimselerin bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak oluşturdukları olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda, diğer kişilerin ve örgütün lehine ya da aleyhine çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucunda oluşmaktadır (Bursalı, 2008: 19).

Örgütlerde çalışanlar hainlik, sabotaj, sorumlu olmadıkları işler için övgü almak gibi davranışlarda bulunarak kişisel çıkara dayalı davranışlar göstermektedirler. Örgütsel politika olumsuz duygular, çıkarıcılık, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu noktada örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir (James, 2005: 35-36). Bu iki kavram, ortak yön ve farklılıklar göstermektedir. İki kavramın benzer yönleri olarak; örgütsel hayatta her iki kavramın da olumsuz bir unsur olarak görülmesi ve yapısal olarak bireysel çıkar ve

dürüstlükten yoksun olma kavramlarının temeline dayanmaları gösterilmektedir. Diğer bir benzerlik olarak örgütlerde sinizm yaşayan çalışanlar, örgütsel politikayı algılayan çalışanlarda olduğu gibi diğer örgüt çalışanlarının ve örgütün kendisinin isteklerini sorgulamaktadırlar. Örgütsel sinizm ve örgütsel politikanın farklılıkları incelendiğinde; örgütsel politik davranışı algılayan çalışanların her zaman kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular yaşamadıkları görülmektedir. Hatta bazı çalışmacılar, bazı örgüt çalışanlarının politik bir arenada bulunmaktan memnun olabileceklerini, politik çevrelerin yararlı olduğunu ve olumsuzluk içermeyen çevrelerde olduğu gibi başarılı olunabileceğini ifade etmişlerdir. Politik algılar, çalışan kişinin politik davranışlarına ilişkin kişisel duygular olarak belirtilirken; sinizm işe yönelik belirli bir tutum olarak bilinmektedir (Kalağan, 2009: 74).

Örgütsel sinizm, kişisel çıkarlara dayalı davranışları yöneticilere ve iş arkadaşlarına dayandırmakta olup örgütleri belirli çıkarlar için faaliyet göstermeleri ile tanımlamaktadır. Örgütsel politika ise örgüt içinde azalan güven ve grup içi dayanışma oranlarıyla ilişkilidir. Çoğunlukla politik davranışları temsil eden idare etme ve kötü niyetli davranışların, küçük düşürücü olduğu ve örgütlerdeki güven gelişimini engellediği ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel politika bireyler arası güveni etkilemekte ve kişisel yatırımları daha riskli hale getirmektedir. Sonuç olarak, politik algılayış, dürüstlük algılayışını etkilemekte ve pek çok olumsuz duyguya neden olmaktadır. Bu duygular da sinizm davranışları ile yakından ilişkilidir (James, 2005: 35-36).

2.6.2.4. Kişi-Rol Çatışmaları Ve Rol Belirsizliği

Çalışma hayatında karşılaşılan örgütsel sinizmin sebeplerinden ikisi kişi-rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol davranışları, bir kişiden diğer kimseler tarafından beklenen davranışların tamamı olarak adlandırılmaktadır. Rol çatışması ise kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır. Kişi-rol çatışmaları örgütlerde değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; kişinin aynı anda birden çok rolü gerçekleştirmek durumunda kalması, kişinin mevcut yetenek ve özellikleriyle yaptığı işin rol gereklerinin uyumsuzluğu, kişinin işinin gerektirdiği rol davranışlarını sevmemesi, birden çok yöneticiden birbiriyle çelişkili talimat almaktan kaynaklanan yapısal rol çatışması olarak sıralanabilmektedir (Eroğlu, 2013: 518-519).

Abraham (2000)'a göre örgütsel sinizmin sebeplerinden biri, işgörenlerin kişisel değerleri ve örgütün değerleri arasında uyum olmaması durumudur. Kişisel ve örgütsel değerler farklı olduğunda işgörenlerin davranışı örgütsel değerlere uyum sağlamayacaktır. Çünkü örgütsel değerler daha baskın olma eğilimindedir ve çoğunlukla da bu değerlere öncelik verilmektedir. Bu durumda, kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumsuzluk olması ve bunun üstüne örgütün değerlerine öncelik verilerek kişinin örgütün değerleri doğrultusunda davranması istenmesi sebebiyle çalışan kişi-rol çatışması yaşamaktadır. Kişinin yaşadığı bu çatışma içsel çelişkidir çünkü zamanla bir tepki olarak sinik tutuma dönüşmektedir. Hatta bu durum, bir nevi psikolojik savunma mekanizması olarak da adlandırılabilir. Nitekim, örgütsel davranış açısından örgütsel sinizmin sabit bir kişisel özellik değil öğrenilmiş bir tutum/inanç/davranış olduğu yönünde düşünce birliği sağlanmıştır (Arslan, 2012: 14).

Rol belirsizliği ise işgörenlerin kendi iş rolleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları durumudur. Bir başka deyişle, iş hakkında yeterince kesinlik ve belirginlik olmaması, yerine getirilecek rol davranışlarının neler olduğu konusunda yeterli bilgilerin olmaması hâlidir. Kişilerin kendilerine güvensizlik duymaları, öfke ve kızgınlık hâlleri, depresyon ve karamsarlık hâlleri, kendini aşağı görme, çalışma hayatındaki rol belirsizliğinin etkilerinden birkaçıdır (Eroğlu, 2013: 519). Bu etkiler literatürde birçok çalışmacı tarafından da belirtilmiş sinizm belirtileridir (Brandes, 1997; Izard, 1997; Dean vd., 1998). Dolayısıyla, rol belirsizliği ile çalışanlarda meydana gelen olumsuz değişiklikler sinizmin sebeplerinden sayılabilir.

Rol çatışması ile rol belirsizliğinin bir ifadesi olarak örgütsel sinizm, çalışma hayatında sorumluluğu ilgi göstermek olan mesleklerde daha yaygındır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlarda görülen rol çatışması ve rol belirsizliği toplumun ve örgütün çalışanlara yükledikleri görevler ile çalışanlara işlerini yapmaları için verilen az miktardaki kaynak arasındaki algılanan çelişkilerden ve dengesizliklerden doğmaktadır (Andersson, 1996: 1399).

2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel açılardan incelenmektedir. Bu çalışmada da iki ana başlık altında incelenen sonuçlar bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır.

2.7.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Liretatür incelendiğinde, örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçlarının psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Ele alınan yönüne göre sınıflandırılmış olan çalışmalar Tablo 5’de görülmektedir (Kalağan, 2009: 79-80).

Tablo 5. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Yazar	Bireysel Sonuçlar	Belirtileri
Costa vd., 1986 Greenglass ve Julkunen, 1989 Houston ve Vavak, 1999 Brandes, 1997	Psikolojik	Depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı, psikosomatik ve somatik şikayetler, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe, öfke, dargınlık, zulüm duyguları, savunmacı davranışlar gibi rahatsızlıklar ile sonuçlanabilmektedir.
Smith, Pope, Sanders, Allred ve O’Keefe, 1988 Barefoot vd., 1989 Eaton, 2000 Schervitz vd., 1991	Fizyolojik	Kalp ve damar rahatsızlıklarına yol açabilmekte, yaşam süresini etkileyebilmektedir.
Brandes, 1997 Houston ve Vavak, 1991 Daviglius, Costa, ve Stamler, 1991	Davranışsal	Alkol alma, sigara kullanma, ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi çeşitli sağlık sorunları sinizmin davranışsal sonuçlarıdır.

2.7.2. Örgütsel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel açıdan örgütsel sinizmin pek çok sebebi olmakla beraber bu çalışmada tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ele alınacaktır.

2.7.2.1. Tükenmişlik

Sosyal bir problem olarak ilk kez 1970’li yıllarda algılanmaya başlanan tükenmişlik Herbert J. Freudenberger tarafından “mesleki bir tehlike” olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” ifadesiyle açıklanmıştır (Sağlam, 2011: 408). Freudenberger’den sonra hem konuya ilişkin

çalışmaları ile hem de tükenmişliğe ilişkin geliştirmiş olduğu ölçekle ismini duyuran teorisyen Christina Maslach olmuştur. Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmaktadır (Sürvegil ve Budak, 2006: 231).

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında güçlü ilişkiler olduğunu ifade etmişlerdir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 643). Hatta bazı çalışmacılar, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu sinizm olarak adlandırmaktadırlar (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859). Duyarsızlaşma boyutu, çalışanların hizmet sunduğu kişilere karşı alaycı, duygusuz, müstakil bir tutum içinde olmalarını ve işe karşı tepkisizleşmelerini belirtmektedir. Çalışanlar sadece hizmet sundukları kişilere karşı değil, çalıştıkları kuruma karşı da mesafeli, umursamaz, kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Schutte vd., 2000: 53-54; Toker, 2011: 115). İfade edilen duyarsızlaşmanın belirtileri sinizm yaşayan bireylerde de görülen özelliklerdir. Bu yüzden duyarsızlaşma boyutu sinizm olarak adlandırılabilir.

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında iş ile ilgili faktörler (aşırı iş yükü, fiziksel koşullar, zaman baskısı, vardiyalı çalışma, işin türü vb.) ve örgütsel faktörlerin (rol belirsizliği, rol çatışması, grup birliğinin olmaması, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler vb.) etkili olduğu belirtilmektedir (Özgener vd., 2008: 61). Sinizmin örgütsel sebepleri ile tükenmişliğin örgütsel sebepleri benzer başlıklarda birleştiğinden bir nevi sinizm yaşayan kişiler tükenmişlik de yaşamakta ya da sinizm yaşayan birey iş ile ilişkisini kesemediği süre içerisinde ileri bir boyut olarak tükenmişlik yaşamaktadır. Bu noktada, tükenmişliğin sinizmin örgütsel bir sonucu olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki hemşirelik, polislik, itfaiyecilik ve hosteslik tükenmişliğin en fazla görüldüğü meslek gruplarıdır. Tükenmişlik ile sinizm arasındaki ilişkiden yola çıkarak, tükenmişlik görülen bu mesleklerde aynı zamanda sinik davranışların da daha sık görüldüğü ifade edilmektedir (Özgener vd., 2008: 61).

2.7.2.2. İş Tatmini

Duygusal yaklaşım olarak bir kişinin işinden beklediği veya istediği çıktılarla, işin kendisine sunduğu çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisi iş tatmini olarak adlandırılmaktadır. Bir tutum olarak iş tatmini ise, kişinin işine karşı tutumunu ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 695-

696). İş tatminsizliği ise bir nevi beklentilerin karşılanamaması olup gerilim, hayal kırıklığı, hoşnutsuzluk durumlarını meydana getirmektedir (Özdayı, 1991: 222).

İş tatmini ve örgütsel sinizm iş ile ilgili tutumlar olduğu için aralarındaki ilişki de oldukça önemlidir. Bu noktada iş tatmininin “iş” üzerine odaklandığı örgütsel sinizmin ise “çalışılan örgüt” üzerine odaklandığı belirtilmelidir (Özgener vd., 2008: 60). Sinizm ve iş tatmini, hüsrana kavramını oluşturan temel öğeleri paylaşımlarına rağmen; sinizm ayrıca umutsuzluk, hayal kırıklığı, aşağılama ve güvensizlik kavramlarını da kapsamaktadır (Andersson, 1996: 1398).

Kişilik, kurumsal, örgütsel değişim, çalışan ve mesleki sinizm biçimleri iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Sinizm bir kişilik özelliği olduğunda çalışanlar, işlerinin diğer bireylerle olan bölümünü oldukça stresli bulmaktadır. Bu çalışanların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumları, iş yaşamında müdahaleci ve saldırgan bir yaşam tarzını benimsemelerine sebep olmaktadır. Kurumsal siniklerde ise toplumdaki hayal kırıklıkları şüphe duygusuna neden olmaktadır. Bu da işgörenlerin işlerinin en olumsuz kısımlarına odaklanmalarına yol açmaktadır. Çalışan sinizmi, mesleki sinizm, örgütsel değişim sinizminde gerçekleşen sonuçlar, beklenen sonuçların gerisinde kaldığında, yanlış algılama, engellenme ve hayal kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği oluşmaktadır (Abraham, 2000: 274; Özgener vd., 2008: 60).

2.7.2.3. Örgütsel Bağlılık

Çalışanlar ile örgütleri arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramı tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Mowday, 1998: 389). Örgütsel bağlılığın örgüte olumlu bir etkisi olduğu için tüm örgütler çalışanlarının bağlılığını artırmak istemektedirler. Diğer taraftan, örgütsel sinizm yetkinliği engellemekte, işte becerileri kullanmaya olanak sağlamamakta, örgütsel bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmaktadır (Abraham, 2000: 276; Yıldız, 2013: 859). Bu durumda örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanları sorun yaratan kişiler değil problem çözen kişiler haline getirmektedir. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki çalışan bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır (Abraham, 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Turner ve Valentine,

2004). Örgütsel sinizm yaşandığında çalışanlar mesleki yeteneklerini kullanmamakta, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen yetenek algıları azalmakta ve çalışanlar örgütlerine güven duymakta zorlanmaktadırlar (Yıldız, 2013: 859).

Dean ve arkadaşlarına (1998: 348) göre örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıklar sinizmin boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutta ele alındığında (Özgener vd., 2008: 62):

- Bilişsel olarak sinik çalışan, içinde bulunduğu örgütün uygulamalarının dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna inanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise çalışan, kişisel değerler ve amaçlarının örgütün değer ve amaçları ile benzerlik gösterip göstermediğine ilişkin bir değerlendirmede bulunmaktadır.
- Duyuşsal olarak sinik çalışanların engellenme ve küçümseme gibi deneyimler yaşamış olması muhtemeldir. Örgüte bağlılık duymayan çalışanların ise örgütleriyle bütünleşmesi ve gurur eksikliği duymaları olasıdır.
- Davranışsal olarak sinik çalışanlar örgütlerini terk etme düşüncesine sahipken, örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma niyetlerini ifade etmektedir.

2.8. Örgütlerde Güven ve Sinizm İlişkisi

Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır, ancak bu duygunun varlığı veya yokluğu kendisini yaşamın her alanında hissettirir. Örgütsel başarının gerçekleştirilmesinde de oldukça önemli olan güven duygusu gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucundaki işbirliğinin artmasında, gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede önemli bir konu olmaktadır (Altınöz ve Çöp, 2013: 253-254). Güven, içinde belirsizlik ve risk barındıran, olumlu beklentiler veya belirli eylemlerin performansı gibi etkilerin sonucunda meydana gelen, davranma ve eyleme geçmeye ilişkin isteklilikte ifade edilen psikolojik bir durumdur (Albrecht, 2002: 321). Sinizm ise en iyi şekilde, bir kişi, grup, ideoloji, sosyal düzen ya da kuruma güvensizlik ve bunlara yönelik olumsuz duyguların yanı sıra hayal kırıklığı ve hüsrana ile karakterize edilen özel ve genel tutumlar olarak tanımlanabilir (Andersson ve Bateman, 1997: 450). Bir başka tanıma göre ise sinizm, kişinin çevresindekilere ve kurumlara güvenmemesidir (Peng ve Zhou, 2009: 863).

Örgütsel sinizm ve örgütsel güven ilişkisi literatürde ilk önce örgütsel sinizm ile ilgili yapılan tanımlamalar içerisindeki “güven” kavramıyla dikkat çekmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir; Bateman ve arkadaşları (1992)’na göre sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutum olarak, Reichers ve

arkadaşları (1997)'na göre sinizm, örgütsel değişimi gerçekleştiren yöneticilere olan güven kaybı, onları yetersiz ve tembel olarak nitelendirme ve değişim çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramını kapsamakta, Turner ve Valentine (2001)'ye göre sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca kuşku duymayı, diğer insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlâki karar vermenin genel ve özel boyutu, Helvacı ve Çetin (2012)'ne göre çalışanların örgütün kararlarına karşı hissettiği bir inançsızlık, niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına yönelik inancını ifade etmektedir şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel sinizmin oluşmasında güvensizliğin öneminin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Sinizmin örgütlerle doğrudan veya dolaylı çok çeşitli nedenleri olabilmektedir. 1990'lardan sonra küreselleşme, rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerin yönetimde yeni teknik ve uygulamaları meydana getirdiği bilinmektedir. Yaygın şirket birleşmeleri, kalite girişimleri, küçülme, kademe azaltma, satın almalar, süreç yenileme ve yeni örgütsel yapılanmalar çoğunlukla işçilerin işten çıkarılmalarıyla son bulmuş ve bu durum işçilerin örgüt yaşamı ve örgüte bağlılığını sorgulamalarına neden olmuştur. Örgütlerde giderek yaygınlaşan sinizmin temel nedeni çalışan-örgüt ilişkilerindeki bu değişimlerdir. Örgütlerin çalışanlarından artan bir beklenti içinde olmaları ve onlardan daha fazla fayda sağlama isteği sinizmin yaygın bir etki olmasını sağlamıştır. Örgütsel sinizmin nedenleri arasında; adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, güvensizlik, liderlik davranışlarında eksiklik, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, yönetim biçimi, yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı iş yükü gibi olumsuzluklar yer almaktadır (Çakıcı ve Doğan, 2014: 80). Fakat örgütsel sinizmin engellenmesi için yapılması gerekenlerin başında çalışanlara güvende olduklarını hissettirmek gelmelidir. Çünkü örgütsel sinizmin en önemli kısmı, çalışanların örgütlerine karşı güvensizlikleri nedeniyle günden güne örgütlerinden ve işlerinden soğumalarıdır (Alan ve Fidanboy, 2013: 174). Bu sebeple örgütsel sinizmin yok edilebilmesi için güven kavramının varlığı örgütler için oldukça önemlidir.

Sinizm ve güven karşıt kavramlar gibi algılanmasına karşın aslında birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Çalışanlar yönetsel uygulamalarda güvensizlik hissettiklerinde sinizm yaşamaktadırlar. Çünkü genellikle yaşanan güvensizlik duygusu bireyler arasında şüphelerin ve önyargıların gelişmesiyle beraber fazla düşünmeden karar verilerek taraf tutulmasına, bir süre sonra kendi iç dünyasına kapanılması ve sonunda da örgütle ilgili konularda olumsuz duygular beslenilmesine

neden olmaktadır. Güven, etki unsurunu (hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi) içermez iken, olumsuz olarak sinizm güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını içermektedir (Özgener vd., 2008: 64; Özler vd., 2010: 48).

Teorik bağlamda ele aldığımız kavramlardan biri çalışma arkadaşlarına duyulan güvendir. Bu açıdan güven ve sinizm ilişkisine teorik bağlamda destek veren çalışmalardan bir tanesi Haselton ve Buss (2000)'in çalışmasıdır. Haselton ve Buss'ın ortaya koyduğu hata yönetim teorisi çalışma arkadaşları ile ilgili sinizm ve güven ilişkisine hata bağlamında bir değerlendirme yaparak farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu teoriye göre, çalışma arkadaşlarıyla ilgili sistematik sinizmin başkaları tarafından kötüye kullanımı veya diğerlerinin kendi çıkarları için kullanımından kaçınmak için uyarlanmış bir mekanizma olduğu ifade edilmektedir. İnsanlar diğerlerine güvenirken iki tür hata ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlar; ya gerçekten güvenilir olan birine güvenmezler ya da sonradan güvenilmez olacak birine güvenebilirler. Bu hataların meydana getirebileceği en fazla olumsuz sonuçlar, insan gelişimi doğrultusunda farklı şekillerde kanıtlanmaktadır. Güvenilir bireylere karşı şüpheli olmak, işbirliği yapma şansının kaçırılmasına neden olmaktadır. Buna karşın art niyetli kişilere fazla güvenmek de sırtından vurulmak gibi kötü sonuçlara neden olabilmektedir. Buna göre, insan gelişimi istismarın maliyetli hatalarından kaçınmak için diğerlerinin güvenilirliğini olduğundan daha alt düzeyde değerlendirme eğilimi ile sonuçlanmaktadır. Yapılan bir araştırmada aşırı sinizmin açıklanmasında rasyonelliğin kusurlu ölçümü de göz önüne alınmıştır. Araştırmaya katılanların çalışma arkadaşlarının güvenilirliği üzerine yaptıkları değerlendirmelerin katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtmayabileceği belirtilmiştir. Bu durum katılımcıların çalışma arkadaşlarına ilişkin oldukça şüpheli olmaları veya çalışma arkadaşlarının güvenilirliğini değerlendirmelerini kötümser bir şekilde yapmaları ile açıklanmıştır (Fetchenhauer ve Dunning, 2009: 273).

Teorik bağlamda ele aldığımız kavramlardan bir diğeri yönetime duyulan güvendir. Örgütlerde çalışanlar ile kurulan ilişkilerde yöneticiler kilit bir kademedir. Yöneticiler, çalışanların işlerine karşı gönüllüklerini ve azimlerini artırabilmekte veya azaltabilmektedirler. Yönetici pozisyonunda çalışan bireyler, çalışanlarından sadece iş beklemekte aynı zamanda onların her türlü sorunlarıyla da ilgilenmektedirler. Dolayısıyla, yöneticiler örgütteki çalışanların güvendiği ve saygı duyduğu kimselerdir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 26). Suliman (2001: 55)'a göre çalışanların yöneticileri ile iyi ilişkiler kurması örgüt içinde güvene yol açacaktır. Bu durumda da güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde sinik duygular oluşabilecek uygun ortamı bulamayacak ve

güvensizlikten kaynaklanabilecek olumsuz tutumlar görülmeyecektir. Diğer taraftan güven ve sinizm ilişkisi irdelendiğinde yönetime karşı duyulan güven, değişim odaklı sinizme neden olan öğelerden birisi olarak ifade edilmiştir. Değişim odaklı sinizm, belirli bir örgütsel değişiklik için yönetimin belirtilen ya da ima edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmıştır. Bu tanım yönetime olan güvenin, sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Stanley vd., 2005: 453).

Sinizm ve güven kavramsal ve deneysel olarak birbiri ile yakından ilişkilidir. Bir duruma karşı sinik olan kişilerin o duruma karşı güven duyması olası değildir. Aynı şekilde bir duruma karşı güven duyan kişinin o duruma karşı sinik olması da olası değildir. Bu sebeple güven, sinizmin olası bir göstergesidir (Stanley vd., 2005: 453).

Brandes (1997: 60-61) sinizm ve güveni değişik boyutlarda temellendirmiştir:

- Güven kavramı, iki veya daha çok grup arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaya yönelebilirken sinizm kavramı işbirliğine yönelik bir iddia içermemektedir.
- Güven eksikliği deneyim eksikliği üzerine oluşmaktadır. Buna göre, kişi diğer gruba güvenmede kendinden emin olmak için yeterli deneyime sahip değildir. Buna karşılık sinizm kesinlikle deneyime dayandırılmaktadır. Kişi, böylesi bir güveni doğrulamak için deneyim eksikliğine dayanarak, diğer bir kişinin diğer gruba karşı olan güven eksikliğini kolayca hayal edebilmektedir. Yalnız benzer koşullarda olan bir kişinin diğer grup ile ilgili sinik olması olası bir durum değildir.
- Güven, güvenen kişinin iyi olmasını önemseyen belirli bir eylemi gerçekleştirmek için diğer gruba karşı hassasiyet gerektirmektedir. Yine de, sinizm bir önkoşul olarak kişiler arası hassasiyeti gerektirmemektedir. Hassasiyetin yokluğunda güvenin anlamı olmazken, bir birey hassas ya da savunmasız olmadan da kesinlikle sinik olabilir.

Örgütsel güven ve sinizm ilişkisi güvensizlik bağlamıyla sinizm çeşitleri açısından değerlendirilebilir. Bu bakış açısından kişilik sinizmi özgüven, çalışan sinizmi ast-üst-çalışma arkadaşlarına güven, örgütsel değişim sinizmi sürece güven, toplumsal sinizm örgütsel güven, mesleki sinizm yapılan işe güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Özler vd., 2010: 54). Kişilik sinizminde dünyanın dürüst olmayan, umursamaz, bencil ve sosyal ilişkilerinde başarılı olamayan insanlarla dolu olduğu genellemesi üzerine kurulu derin bir güvensizlik vardır (Abraham, 2000: 271). Toplumsal sinizmde birey ve toplum arasındaki sözleşmenin ihlali olarak görülen, vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir (Kanter ve Mirvis,

1991: 59). Çalışan sinizminde ise işgören ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşme ihlalinin bozulması söz konusu olup örgütte meydana gelen sözleşme ihlal edilirse işgören hayal kırıklığına uğrar ve örgüte olan güveni sarsılır. Bu durum çalışmada sinizm oluşmasına yol açmaktadır (Helvacı, 2010: 393). Örgütsel değişim sinizmi ise, örgütte değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucunda meydana gelen bir tepki olarak ifade edilmekte, geleceğe dair değişim için oluşan kötümser bakış açısından ve değişimin sorumlularının yeteneksiz ve tembel olacağı inancından oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272). Örgütsel değişim sinizmini azaltmanın veya yok etmenin önemli noktalarından biri de çalışanların örgüte olan güvenini artırmak olacaktır. Son olarak mesleki sinizm, çalışanların yaptıkları işe karşı güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bireyler rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayarak, olumsuz bir tutum olarak ifade edilen mesleki sinizm yaşayabilmektedirler (Arslan, 2012: 16). Bireylerin çeşitli sebeplerle yaşayacakları sinizm türlerine maruz kalmamaları için güven olgusunun sağlamlştırılmasının gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, örgütsel sinizm düzeyinin artmasına bağlı olarak örgütsel güven düzeyinin azaldığı görülmüştür (Thompson vd., 2000: 4; Turner ve Valentine, 2001: 132; Chrobot-Mason, 2003: 34).

Özelde yapılan çalışmalara bakıldığında bu genel değerlendirmenin varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Örneğin; Özler ve arkadaşları (2010: 54-55)'nin örgütsel güven kavramının örgütsel sinizm ile ilişkisini incelemek için yaptıkları çalışmada, örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında güvensizlik duygusunun önemli olduğu kanısına varmışlardır. Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi duyguların oluşmasına neden olan en önemli nedenlerin başında, işgörenlerin işverenlere ve yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, örgüte, örgüt strateji ve politikalarına duydukları güven eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Aynı görüş Eisinger (2000: 55)'in sinizm kavramını sorguladığı çalışmasıyla da desteklenmiştir.

Türköz ve arkadaşları (2013: 290-297)'nin yapmış oldukları çalışmada ise çalışanların örgüte karşı negatif duygulara sahip olmasının temelinde yatan pek çok bireysel ve örgütsel etken bulunduğu ve bu etkenler içerisinde güvenin ayrı bir yerinin ve öneminin olduğu ifade edilmiştir. Sebebinin ise genellikle yaşanan güvensizlik duygusunun, kişiler arasında şüphelerin gelişmesiyle birlikte çok fazla düşünmeden karar vererek taraf tutulmasına, bir süre sonra kendi iç dünyasına kapanmasına bunların

sonucunda da örgüt ile ilgili olumsuz duygular beslenmesine neden olacağı belirtilmiştir. Yaptıkları nicel araştırma ile de çalışan bireylerin örgütsel güven algısına sahip olmasının örgütsel sinizm algılamaları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucu desteklenmiştir.

Güven ve sinizm ilişkisine akademik örgütler özelinden bakıldığında, öğretim elemanları bazı olumsuz deneyimler yaşamaktadırlar. Akademik yükselmelerde öğretim elemanlarına kadro verilmemesi ya da yükselmenin engellenmesi, yaptığı bilimsel çalışmalara değer verilmemesi gibi işle ilgili olumsuz deneyimler, öğretim elemanları arasında yeterince iletişim kurulmaması, konuşma dilinin saygı çerçevesinden uzaklaşması, iletişim kanallarının kapalı olması, kişisel görüşlere değer verilmemesi, kişisel kararlara saygı duyulmaması, çalışma ortamında gruplaşmaların olması gibi iletişimle ilgili olumsuz deneyimler bunlardan bazılarıdır. Özellikle araştırma görevlilerinin yaşadıkları olumsuz deneyimlerden bazıları ise; yaptıklarının takdir edilmesi yerine eleştirilmesi ve akademik çalışmalardan çok üstlerinin bireysel işleriyle görevlendirilmeleri olarak görülmektedir. İfade edilen bu gibi durumlar, öğretim elemanlarını mutsuz etmekte ve örgütüne, meslektaşlarına ve üstlerine karşı güven duygularını zedelemektedir. Bu koşullar doğrultusunda, araştırma görevlileri örgütlerde sinik tutumlar sergileyebilmektedirler (Kalağan, 2009: 3).

Tayfun ve Çatır (2014: 359)'ın Ankara'da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan hemşireler ile yaptıkları araştırmada hemşirelerin orta düzeyde örgütsel sinizm davranışı gösterdikleri, Fındık ve Eryeşil (2012: 1255)'in Konya'da Demir çelik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan personel ile yaptıkları çalışmada işgörenlerin sinizm algılarının yüksek çıktığını ifade etmişlerdir. Çalışanların sinizm algılamalarının yüksek çıkma sebeplerinden biri olarak güvensizlik düşünüldüğünde yüksek düzeyde sinizm görülen örgütlerde bir süre sonra kaos yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu noktada her kaosu yeni bir düzenin başlangıcı olabileceği ve bu durumda örgütlerde yeni bir ihtiyaç, yeni bir güven-sinizm kavramının doğuşu olarak örgütlere geri dönebileceği beklenmektedir. Bu durumda meydana gelebilecek yeni düzenin örgütler için bir bocalama, gerileme durumlarını meydana getirmemesi için sinizmin azaltılması bunun için de güvenin artırılması gerekmektedir.

Diğer taraftan yapılan çalışmalarda sinik çalışanların örgütlerine güvenmediği ve kendilerinin örgüt tarafından sömürüldüğü inancını taşıdıkları görülse de (Eaton, 2000: 1) bu hususta yapılan bazı çalışmalar göstermiştir ki güvensizlik sinizm için oldukça önemli bir önkoşul olmasına rağmen sinizmin oluşmasının tek nedeninin güvensizlik

olmadığının bilinmesidir (Kalağan, 2009: 85). Yapılan bu çalışmalardan yola çıkarak denilebilir ki; güvenin olduğu örgütlerde sinik duygular gelişecek uygun şartları bulamadığı için yok olacak, güvensizliğin olduğu örgütlerde ise sinik tutum sergileyen çalışan sayısı artış gösterecektir (Türköz vd., 2013: 291). Bu tespitin tersi iddia da aynı şekilde savunulabilir. Özellikle davranış bilimlerinin çok sebepli metodolojik yaklaşımı açısından örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde konuya yaklaşım daha gerçekçi olacaktır. Bu çerçevede denilebilir ki, çok sebepli metodolojiye göre, bütün sosyo-kültürel olaylar ve insan davranışları, tek sebepten ziyade çok yanlı sebepler ile açıklanabilmektedir. Bir sosyal olayın, bir sosyal değişimin ve bir davranışın meydana gelmesinde etkili olan faktörler, karşılıklı etkileşim ya da zincirleme etkileme yoluyla belli bir sonucu yaratmaktadırlar. Diğer taraftan tek sebepli metodoloji, sosyal olayları ve insan davranışlarını tek sebebin tek yönlü olarak sonucu belirlemesi durumunu ifade ederken modern sosyal bilimler metodolojisine göre, sosyal olayların ve insan davranışlarının analizinde, sebep-sonuç ilişkileri, tek yönlü olmayıp karşılıklı etkileşim (çift yönlü) temeline dayanmaktadır. Çok sebepli modeli, $y = f(x)$ şeklinde formüle etmek mümkün olup bu ilişkide çift yönlü etkileşimin esas olduğu bilinmektedir. Yani, $y = f(x)$ ilişkisini $x = f(y)$ biçiminde de yazmak mümkündür (Eroğlu, 2013: 39-41). Çok sebepli model güven ve sinizm ilişkisi için formüle edilecek olursa;

$$\text{Örgütsel Güven} = f(\text{Örgütsel Sinizm})$$

$$f(\text{Örgütsel Sinizm}) = \text{Örgütsel Güven}$$

Bu modele göre güven ve sinizm arasında fonksiyonel bir bağımlılık ve karşılıklı etkileşim vardır. Yani, güven sinizmi etkileyen bir unsur olduğu gibi sinizm de güveni etkileyen bir unsur olabilmektedir. Çalışanlar içinde yer aldıkları örgütlerde, beraber çalıştıkları arkadaşlarının davranışlarında, yöneticilerinin tutumlarında güvensizlik hissettiklerinde sinik davranışlar sergileyebilirken, tam tersi bir durum olarak güvensizlik dışında bir etken ile sinik davranışlara sürüklenen çalışan örgüte, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı güven duygusunu kaybedebilmektedir. Güvensizliğin örgütsel sinizm için bir öncül olabileceğini belirten çalışmalar olduğu gibi (Andersson ve Bateman; 1997, Dean ve diğerleri; 1998) güvensizliğin örgütsel sinizmin sonuçları arasında da yer aldığını ifade eden çalışmalar (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Özler vd., 2010; Sur, 2010) literatürde yer almaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların örgütsel güven kavramı üzerinde yoğunlaşmalarının amacı; örgütlerde güvene dayalı

ilişkilerin kurulması, örgütlerine duygusal açıdan bağlı, işlerinden tatmin olan, örgütlerinden şikâyet etmeyen, işten ayrılmayı istemeyen, örgütlerine ve yöneticilerine güven duyan çalışanlar yaratabilmektir (Dirks ve Ferrin, 2002: 611-612; Chen vd., 2012: 409). Bu olumlu sonuçların örgütlerde var olabilmesi için güveni etkileyen faktörlerin ve güvenden etkilenen faktörlerin anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. Bu sebeple bu çalışmada örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramları arasında çok yönlü bir etkileşim davranış bilimleri açısından daha gerçekçi görülmekle birlikte bu çalışma örgütsel güven kavramını merkeze alarak etkileyen faktör, örgütsel sinizm kavramını ise güvenden etkilenen faktör olarak ele alacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde araştırma konusuna yönelik olarak örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramlarının kuramsal temellerini içeren yazın çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise değinilen kuramsal temeller ampirik bir çalışma ile değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde toplumsal yapının ve ekonomik ilişkiler sisteminin hızla değişmesi insan ilişkilerinin bağlı olduğu unsurları derinden etkilemektedir. Bu etkilenmeler farklı kişilik özelliklerinin oluşmasına yol açmaktadır. Bu anlamda bireyler çıkarıcı, bencil, kötümser, samimiyetsiz gibi özelliklere sahip olabilmektedir. Güven olgusunun yok olmasının veya azalmasının bireylerin bu olumsuz özelliklere sahip olmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Çalışma hayatının temelini insan ilişkileri olduğu düşünülürse bu ilişkilerin odak noktası olan güven kavramının yok sayılamayacağı, çalışanlar arasında, yönetici-çalışan arasında ve örgüt-çalışan arasında var olan güven unsurunun sağlamaştırılması gerekliliği oldukça önemlidir. Ne yazık ki değişen rekabet koşulları örgütleri ve çalışanları daha çıkarıcı ve bencil hale getirerek, güven duygusunu yok etmektedir. Yok olan güven duygusu ise çeşitli olumsuzluklar ile örgütlere ve piyasalara geri dönüş sağlamaktadır. Bu olumsuzluklardan birinin de çalışmanın ana konularından biri olan sinizm sonucu olduğu bilinmektedir. Bu sebeple bu çalışmanın ilk amacı sinizm kavramını güven perspektifinden incelemek ve azalan güven duygusunun örgütlerde sinizme etki edip etmediğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın temel varsayımı “Örgütsel güven algılaması düşük olan çalışanlar örgütsel sinizm yaşamaktadırlar” şeklindedir. Çalışmanın ikinci amacı ise örgütsel güven ve örgütsel sinizm değişkenlerinin katılımcıların demografik bilgilerine göre değerlendirilmesidir. Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarında anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenmektedir.

Literatürde örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların azlığı sebebiyle araştırmanın literatüre ve gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Kişilerin çalıştıkları örgüte karşı negatif duygulara sahip olmasının temelinde yatan birçok kişisel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında güvenin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Çünkü kişilerin duyduğu güvensizlik duygusu bireyler arası şüpheyi doğuracak ve bir süre sonra kişiler kendi iç dünyalarına kapanıp örgütle ilgili olumsuz duygular besleyeceklerdir (Türköz vd., 2013: 290). Dolayısıyla kişilerin sahip oldukları olumsuz tutumlar olarak ifade edilen sinizmin temelinde de insan doğasında var olan güvensizlik yatmaktadır (Özler vd., 2010: 54). Andersson (1996: 1398) da sinizmi, bireylere, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara ya da kurumlara yönelik duyulan güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını içeren genel veya özel bir tutum olarak tanımlayarak güvensizliğin sinizmi etkileyen önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel sinizm ve örgütsel güven ile ilgili yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel güven düzeyinin azaldığı belirtilmektedir (Thompson vd., 2000: 4; Turner ve Valentine, 2001: 132; Chrobot-Mason, 2003: 34).

Güven kavramı, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkabilen bir kavram değildir. Güven ortamını oluşturabilmek için yönetimin güven duygusunu örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve sonrasında yönetmesi gerekmektedir. Bu noktada en büyük sorumluluk yöneticilere aittir (Tüzün, 2006: 37). Yöneticilerin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemektedirler. Yöneticilerin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekmektedir. Uygulamaları ile vaatleri benzerlik göstermiyorsa yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven düzeyi düşük olacak ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz tutum ve durumlar yaratacaktır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48). Bu araştırmalardan yola çıkarak olumsuz tutum olarak ifade edilen sinizm ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi incelemek için şu hipotezler kurulmuştur:

H_{1a}: Yöneticiye duyulan güven bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Yöneticiye duyulan güven duyusal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Yöneticiye duyulan güven davranışsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

Brandes (1997: 61)'e göre güven iki ya da daha fazla grup arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Buradan yola çıkarak kişilerin çalışma arkadaşlarına duydukları güvenin işbirliğini artıracak ve sinizmi azaltacak öne sürülebilmektedir. Bunun için, örgütsel güvenin boyutu olan çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin sinizmin alt boyutlarına etkisi ile ilgili şu hipotezler kurulmuştur:

H_{2a}: Çalışma arkadaşlarına duyulan güven bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve . negatif yönde etkilemektedir

H_{2b}: Çalışma arkadaşlarına duyulan güven duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Çalışma arkadaşlarına duyulan güven davranışsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

Güvensizlik sinizmin en temel bileşenlerinden biridir. Çalışanlar örgütlerine güvenmediği ve kendilerinin örgüt tarafından sömürüldüğü inancı taşıdıklarında sinik davranışlar sergilemektedirler (Eaton, 2000: 1-4). Abraham (2000: 270)'a göre kişiler örgütün dürüstlüğüne karşı güvensizlik duyduklarında sinik davranışlar sergileyecek ve muhtemelen örgütün refah düzeyinin artması için prososyal davranışlar (empati, işbirliği vb.) sergilemeyecekler, örgütü savunma, gönüllü olma ve diğerlerine yardım etme türü davranışlarda yer almayacaklardır. Bu araştırmalardan yola çıkarak örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin örgütsel sinizmin alt boyutlarına etkisini incelemek üzere kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_{3a}: Örgüte duyulan güven bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{3b}: Örgüte duyulan güven duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{3c}: Örgüte duyulan güven davranışsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Denizli ili Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Çalışmada tekstil sektörünün seçilmesinin nedenleri arasında; Denizli ili için tekstil firmalarının ekonomik anlamda büyük önem taşıması, firmaların tüm faaliyetlerinde “insan” faktörünün etkili olarak yer alması, farklı sistemleri bir arada bulunduran emek yoğun bir yapıya sahip olması, rekabetin ve

değişimin yoğun olması ve ülke ekonomisi için taşıdığı önem sıralanabilir (Türköz vd., 2013:292).

Araştırmanın amacına uygun olarak çalışmanın örneklemini Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan firmalarda çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların seçilmesinin sebebi, örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramlarının daha net anlaşılabilceği düşüncesi ve kararlara katılım konusunda mavi yakalı çalışanlardan daha baskın olmalarıdır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örgütsel güven algılamasının örgütsel sinizme etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın ilk sınırlılığı, araştırmanın evreninin Denizli Organize Sanayi Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarla sınırlandırılmış olmasıdır. Zaman, maliyet ve araştırmacının tek kişi olması gibi sebeplerle araştırmada zorunlu olarak bu sınırlandırmaya gidilmiştir. Bu sebeple bu araştırmanın sonuçlarının sadece seçilen evren üzerinde genellemeler yapılması gerekmektedir. İkinci olarak, bu araştırma Denizli Organize Sanayi Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Üçüncü olarak araştırma, veri toplama aracından toplanan veriler ile sınırlıdır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi, Araçları ve Analiz Yöntemleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Anketin uygulanabilmesi için öncelikle Denizli Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'ne gidilmiş ve bölge içerisinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların listesi alınmıştır. Listede yer alan 123 firmadan 45'ine ulaşılabilmiş ve firmaların insan kaynakları birimleri ile görüşülerek anketin amacı, içeriği ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Hiçbir şekilde kurum, kişi ismi belirtilmeyeceği söylenmesine rağmen çeşitli sebeplerle 15 firma anket çalışmasını kabul etmemiş, 30 firma ise anket çalışmasının beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmasına izin vermiştir. Anket çalışmasına izin veren bazı firmalarda anketler beyaz yakalı çalışanlara araştırmacı tarafından dağıtılıp cevaplanması beklenmiş bazı firmalarda ise firma yetkilileri çalışanlarına kendileri dağıtmayı ve toplamayı uygun görmüştür. Firma yetkililerinin dağıttığı anketlere çalışanların cevap verirken çekingen davrandıkları, bazılarının çalıştıkları birimleri yazmadıkları gözlenmiştir. Toplamda 450 anket dağıtılmış, 302 beyaz yakalı çalışan anketi cevaplamayı kabul etmiş ancak toplanan anketlerden 20 tanesi soruların eksik

cevaplanması, tüm sorulara aynı cevabın verilmesi gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilmemiştir. Kalan 282 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda ana kütlede seçilen örnekler üzerinden geri dönüş oranının genellikle %20 ile %40 arasında değiştiği dikkate alındığında (Öğüt, 2003: 293), %62,7 düzeyindeki bir geri dönüş oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek-1) araştırmanın amacını anlatan bir paragraf ile başlamakta ve 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; 1- Örgütsel güven ölçeği, 2- Örgütsel sinizm ölçeği, 3- Demografik bilgilerdir. Çalışma dört farklı ölçekten yararlanılarak yapılmıştır. Ölçekler daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerden seçilmiştir. Yöneticiye güvenin ölçülmesi için kullanılan 10 soru Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanteri ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster'in (1994) Küçük İşletmeler ve Sorunları ile ilgili Güven Envanteri yardımıyla yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi amacıyla 5 soru Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen İş Ortamında Kişiler arası Güven ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin ölçülmesi için ise 7 soru yine Nyhan ve Marlowe'un (1992) ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır (Omarov, 2009: 77). Örgütsel sinizm için ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde ifadelere verilen cevaplar “Hiç Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4), “Tamamen Katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme şeklinde sıralanmıştır.

Katılımcılardan toplanan veriler SPSS 17 istatistiksel veri analizi paket programına aktarılarak analizler yapılmıştır. İlk olarak çalışmanın geçerliliğini ölçmek üzere keşfedici faktör analizi ve güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir bulunan sonuçlar demografik verilerin değerlendirilmesi için frekans analizi, çalışanların güven ve sinizm düzeylerini ölçmek için tanımlayıcı analiz, hipotezlerin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra örgütsel güven ve örgütsel sinizm değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, testin kişinin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2012: 167). Bu araştırmada kullanılan ölçekler alanında uzman bir akademisyen tarafından incelenmiş, ifadelerin anlaşılabilirliği, uygunluğu değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ölçeklerin içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Bir ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymada ise faktör analizinin en yaygın kullanılan istatistiksel yöntemlerden biri olduğu konusunda ilgili yazında görüş birliği sağlanmıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 85). Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini incelemek olup faktör yükleri faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür. Sosyal bilimlerde, her maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını, bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla keşfedici faktör analizi kullanılmaktadır (Omarov, 2009: 80). Bu çalışmada da ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle alan araştırması sonucunda elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett'in küresellik testi uygulanmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için KMO oranının en az 0,50 ve üzerinde olması ve Barlett testinin anlamlı ($p < 0,05$) çıkması gerekmektedir. Çıkan sonuçların uygun şartları sağlaması sonucunda ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek üzere Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır.

3.6.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik analizi için uygulanan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett testinin sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Sonuçlara göre KMO test değeri 0,931 ve Barlett'in küresellik testinin anlamlılık derecesi 0,000 olarak çıkmıştır. Bu durumda KMO değeri $0,931 > 0,50$ ve Barlett'in küresellik testinin anlamlı çıkması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,931
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare değeri	4184,971
	Serbestlik derecesi	171
	Anlamlılık derecesi	,000

Başlangıç çözümünde özdeğerler, varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanarak faktör sayısına karar verilmiştir. Kural olan özdeğeri birden büyük olan faktörler seçilmiştir. Bu üç değer göz önünde bulundurularak kalan 19 ifade için 3 faktörün yeterli olduğuna karar verilmiştir. Tablo 7'a göre birinci faktör olan yöneticiye duyulan güven en büyük faktördür ve varyansın %50,15'sini açıklamaktadır. İkinci faktör olan örgüte duyulan güven ise %12,84 varyansa sahip olup çalışma arkadaşlarına duyulan güven olan üçüncü ve son faktör %7,37 varyansa sahiptir.

Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm**İstatistik Sonuçları**

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Öz Değer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1: Yöneticiye Duyulan Güven	9,528	50,150	50,150
Faktör 2: Örgüte Duyulan Güven	2,440	12,844	62,994
Faktör 3: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	1,401	7,374	70,368

22 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yüklerinin 0,40'ın altında olmaması ve bir değişkenin birden fazla faktöre yüklenmemesi gerektiği için “yöneticiye duyulan güven” boyutunda olması beklenen “Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır”, “Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alır” ifadeleri ve ‘örgüte duyulan güven’ boyutunda olması beklenen ‘Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getirir’ ifadesi analizleri etkilememeleri açısından ölçekten çıkarılmıştır. Çıkarılan bu maddeler güvenilirlik analizine ve sonraki analizlere dâhil edilmemiştir. Tablo 8’de görüldüğü üzere yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler literatüre uygun dağılım göstermiş ve yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve örgüte duyulan güven olarak üç boyutta toplanmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Boyutlar		
	Yöneticiye Duyulan Güven	Örgüte Duyulan Güven	Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven
Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim	,840		
Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güvenirim	,816		
Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim	,814		
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenirim	,802		
Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum	,788		
Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güvenirim	,769		
Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir	,741		
Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim	,540		
İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum beni ödüllendirir ve bana destek olur		,752	
Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranır		,752	
Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim		,741	
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmaz		,731	
Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmez		,715	
Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güvenirim		,699	
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim			,865
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güvenirim			,820
Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar			,817
Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işimi zorlaştırmayacağına güvenirim			,785
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımla bana yardım edeceklerine güvenirim			,715

3.6.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan 13 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği beyaz yakalı çalışanlara sunulmuş ve elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin geçerliliğini ölçmek için kullanılan faktör analizi için ilk olarak KMO ve Barlett'in küresellik testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 9'da gösterildiği gibi örgütsel sinizm ölçeğinin KMO değeri 0,899 ve anlamlılık derecesi 0,000 çıkmıştır. Bu durumda KMO değeri $0,899 > 0,50$ ve Barlett'in küresellik testinin anlamlı çıkması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,899
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare değeri	2808,576
	Serbestlik derecesi	66
	Anlamlılık Derecesi	,000

Tablo 10'da görülen başlangıç çözümünde özdeğerler, varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanarak faktör sayısı hesaplanmıştır. Özdeğeri birden büyük olan faktörler seçilerek örgütsel sinizm ölçeğinin 3 faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Birinci faktör olan bilişsel sinizmin %55,20 varyans ile en büyük faktör olduğu hesaplanmıştır. İkinci faktör olan duyuşsal sinizm varyansı %11,59 olarak hesaplanırken son faktör olan davranışsal sinizm varyansı %9,68 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm

İstatistik Sonuçları			
Faktör Numarası ve Faktör Adı	ÖzDeğer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1: Bilişsel Sinizm	6,625	55,209	55,209
Faktör 2: Duyuşsal Sinizm	1,392	11,598	66,807
Faktör 3: Davranışsal Sinizm	1,163	9,689	76,496

Örgütsel sinizmi ölçmek için alınan ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek çalışanlara uygulandıktan sonra elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulduğunda ortaya çıkan sonuçlar literatürle benzerlik gösteren boyutlar ile sonuçlanmıştır. Fakat

faktör yüklerin 0.40'ın altında olmaması ve bir değişkenin birden fazla faktöre yüklenmemesi gerektiği için “davranışsal sinizm” boyutunda olması beklenen “Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 11’de görüldüğü gibi davranışsal boyutu ölçen bir ifade ise duyuşsal sinizm boyutu kapsamına girmiştir. Ancak faktör yükleri dikkate alındığında davranışsal sinizmi ölçme faktörleriyle aralarında 0,2’den fazla fark olması sebebiyle ifade davranışsal sinizm boyutuna dâhil edilmiştir. Sonuç olarak faktör analizi sonucunda örgütsel sinizm; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyutla açıklanmaktadır.

Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Boyutlar		
	Duyuşsal Sinizm	Bilişsel Sinizm	Davranışsal Sinizm
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanırım		,730	
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır		,753	
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım		,783	
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir		,662	
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görürüm		,725	
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim	,898		
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim	,902		
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım	,906		
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar	,821		
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum	,458		,617
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum			,910
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm			,823

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen verilerde o derece güvenilirdir. Güvenilir olmayan bir ölçek ile elde edilen veriler anlamsızdır. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için içsel tutarlılık analizi yaklaşımı kullanılmıştır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem ‘‘Cronbach Alfa’’ olarak da bilinen ‘‘Alfa Katsayısı’’dır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması istenir (Altunışık vd., 2012: 124-126).

3.7.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgüte duyulan güven olmak üzere üç boyutu vardır. Bu boyutların tek tek alfa değerlerine bakılmıştır. Buna göre yöneticiye duyulan güven boyutunun α değeri 0,940; çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunun α değeri 0,891; örgüte duyulan güven boyutunun α değeri 0,899 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için alfa katsayısının en az 0,7 olması gerektiğini göz önünde bulundurulursa, örgütsel güven ölçeğinin hesaplanan alfa katsayısına göre güvenilir olduğu söylenebilir..

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için alfa değerine ek olarak, ‘‘madde-toplam puan korelasyon’’ değerine de bakmak gerekmektedir. Madde-toplam puan korelasyon değerinin en az 0,30 ve üzerinde bir değer olması beklenmektedir. (Büyüköztürk, 2012: 171). Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında (Tablo 12), değerlerin 0,30’un üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak alfa katsayısı ve madde-toplam puan korelasyon değeri sonuçlarına göre araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeği güvenilirdir.

Tablo 12. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (Madde Çıkartıldığında)
Yöneticiye Duyulan Güven	,940		
Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim		,799	,931
Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim		,849	,928
Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum		,780	,933
Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güvenirim		,825	,929
Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir		,789	,932
Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güvenirim		,847	,928
Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim		,593	,946
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenirim		,835	,929
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	,891		
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim		,662	,884
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim		,802	,852
Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar		,712	,872
Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim		,715	,872
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güvenirim		,784	,856
Örgüte Duyulan Güven	,899		
Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranır		,794	,870
Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güvenirim		,768	,875

İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum beni ödüllendirir ve bana destek olur	,719	,882
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmaz	,712	,883
Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmez	,627	,895
Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim	,742	,878

3.7.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için örgütsel güven ölçeğinde olduğu gibi alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel sinizmin bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutu vardır. Bu boyutların hesaplanan alfa (α) değerleri incelendiğinde; bilişsel boyutun α değerinin 0,858, duyuşsal boyutun α değerinin 0,965 ve davranışsal boyutun α değerinin 0,822 olduğu görülmektedir. Tüm boyutların α katsayıları 0,7'den büyük olduğu için örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeğin güvenilirliği için ayrıca incelenen madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında (Tablo 13) 0,30'dan küçük bir değer olmadığını, dolayısıyla madde-toplam korelasyon değerlerine göre de örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilir olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (Madde Çıkartıldığında)
Bilişsel sinizm	,858		
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanırım		,702	,822
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır		,624	,841
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım		,757	,807
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir		,558	,856

Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görürüm	,737	,812
Duyusal Sinizm	,965	
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim	,936	,947
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim	,926	,950
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım	,938	,946
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar	,854	,971
Davranışsal Sinizm	,822	
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum	,598	,831
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum	,681	,751
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm	,762	,665

3.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde çalışmaya ilişkin ampirik araştırma sonuçları ve bunlarla ilgili bulgulara yer verilecektir.

3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, şirkette çalışma yılı, işyerindeki unvanı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilerine yer verilecektir.

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 14'te gösterilmektedir. Tablo 14'te araştırmaya katılan 282 çalışanın 150'sinin (%53,2) kadın, 132'sinin (%46,8) erkek olduğu görülmektedir

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	150	53,2
Erkek	132	46,8
Toplam	282	100

Araştırmaya katılanların yaş gruplarını gösteren Tablo 15'e bakıldığında 282 katılımcının 23'ünün (%8,2) 18-23 yaş aralığında olduğu, 72'sinin (%25,5) 24-29 yaş

aralığında olduğu, 99'unun (%35,1) 30-35 yaş aralığında olduğu, 48'inin (%17) 36-41 yaş aralığında olduğu ve 40'ının (%14,2) 42 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların en fazla olduğu aralığın 30-35 yaş aralığı olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde (%)
18-23	23	8,2
24-29	72	25,5
30-35	99	35,1
36-41	48	17,0
42 ve üzeri	40	14,2
Toplam	282	100

Araştırmaya katılan 282 beyaz yakalı çalışanın medeni durumlarını gösteren Tablo 16'ya bakıldığında 186'sının (%66) evli, 96'sının (%34) bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Evli	186	64,0
Bekâr	96	34,0
Toplam	282	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarını incelemek için Tablo 17'ye baktığımızda ise 282 kişinin 83'ünün (%29,4) lise mezunu, 63'ünün (%22,3) önlisans mezunu, 122'sinin (%43,3) lisans mezunu, 14'ünün (%5) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmanın örneklemini beyaz yakalı çalışanlar oluşturduğu için katılımcıların %43,3'ünün lisans mezunu olması şaşırtıcı değildir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Lise	83	29,4
Önlisans	63	22,3
Lisans	122	43,3
Yüksek lisans	14	5,0
Toplam	282	100

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları birimleri gösteren Tablo 18'e bakıldığında 282 kişinin 79'unun (%28) mali işler biriminde, 19'unun (%6,7) insan kaynakları biriminde, 34'ünün (%12,1) pazarlama biriminde, 13'ünün (%4,6) planlama biriminde, 13'ünün (%4,6) ithalat-ihracat biriminde, 124'ünün (%44) de diğer birimlerde çalıştıkları görülmektedir. Diğer biriminin çoğunlukta olmasının sebebi katılımcıların sorulara içtenlikle cevap vermek için birim belirtmek istememeleridir. Katılımcıların çoğunluğu birimlerini yazmadığı için çalışmada birime ilişkin herhangi bir karşılaştırmalı analiz yapılmamıştır.

Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Çalıştıkları Birim	Sayı	Yüzde (%)
Mali işler	79	28,0
İnsan kaynakları	19	6,7
Pazarlama	34	12,1
Planlama	13	4,6
İthalat-ihracat	13	4,6
Diğer	124	44,0
Toplam	282	100

Katılımcıların işyerlerindeki unvanlarını gösteren Tablo 19'a bakıldığında yönetici olmayan çalışanların %67,4 ile yönetici olan çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımları

Unvan	Sayı	Yüzde
Yönetici olmayan personel	190	67,4
Alt düzey yönetici	61	21,6
Orta düzey yönetici	26	9,2
Üst düzey yönetici	5	1,8
Toplam	282	100

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların şuan çalıştıkları şirketteki çalışma sürelerini incelemek için Tablo 20'ye bakıldığında 155'inin (%55) 1-5 yıl arası, 56'sının (%19,9) 6-10 yıl arası, 42'sinin (%14,9) 11-15 yıl arası, 29'unun (%10,3) 16 yıl ve üzeri çalışma aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların önemli bir kısmının 1-5 yıl arası çalışma süreleri olduğu dikkatleri çekmektedir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-5 yıl arası	155	55,0
6-10 yıl arası	56	19,9
11-15 yıl arası	42	14,9
16 ve üzeri	29	10,3
Toplam	282	100

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra ölçeğe ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak katılımcıların güven düzeyleri incelenmek istenmiştir. Aritmetik ortalama yorumlamasına göre; aritmetik ortalama 1- 2,59 arasında olursa düşük düzeyde, 2,60-3,39 arasında olursa orta düzeyde, 3,40-5,00 arasında olursa yüksek düzeyde olduğu söylenebilir

Tablo 21. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Güven	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Düzye*
Yöneticiye Duyulan Güven	3,67	1,009	Yüksek
Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim	4,10	,971	Yüksek
Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim	3,10	,967	Orta
Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum	4,07	,940	Yüksek
Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güvenirim	3,89	1,046	Yüksek
Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir	4,05	1,060	Yüksek
Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güvenirim	3,10	,982	Orta
Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim	3,10	1,092	Orta
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenirim	3,91	1,013	Yüksek
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	3,91	0,959	Yüksek
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine güvenirim	3,96	,978	Yüksek
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim	3,84	,915	Yüksek
Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar	4,02	,949	Yüksek

Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işimi zorlaştırmayacağına güvenirim	3,89	,993	Yüksek
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güvenirim	3,82	,959	Yüksek
Örgüte Duyulan Güven	3,53	1,133	Yüksek
Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranır	3,44	1,189	Yüksek
Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güvenirim	3,68	1,039	Yüksek
İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum beni ödüllendirir ve bana destek olur	3,18	1,211	Orta
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmaz	3,87	1,137	Yüksek
Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmez	3,74	1,130	Yüksek
Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim	3,27	1,090	Orta
*x ₁ =1-2,59; Düşük	x ₂ =2,60-3,39; Orta	x ₃ =3,40-5; Yüksek	

Tablo 21’de görüldüğü üzere, örgütsel güvenin bir boyutu olan çalışanların yöneticilerine duydukları güven durumunun düzeyinin ağırlıklı olarak “yüksek düzey” olarak cevaplandırıldığı görülmektedir. Çalışanların 8 ifadeden sadece 3’üne verdikleri cevap “orta düzey” olarak ifade edilmiştir. Bu ifadeler; “Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim”, “Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güvenirim”, “Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim”dir. Bu ifadelerin içeriğinin çalışanların yöneticileri ile işleri hakkında kurdukları iletişim, yöneticinin bilgi ve tecrübesinden şüphe duyma, yönetici davranışlarında görülen tutarsızlık olarak belirtilebilir. Örgütsel güvenin ikinci boyutu olan çalışma arkadaşlarına duyulan güven düzeyi “yüksek düzey” olarak ortaya çıkmıştır. Son boyut olan örgütün kendisine duyulan güven düzeyi ise yöneticiye duyulan güven düzeyinde olduğu gibi ağırlıklı olarak “yüksek düzey” olarak görülmektedir. Sadece iki ifade elde edilen verilerden yola çıkarak “orta düzey” olarak hesaplanmıştır. Orta düzey olarak belirtilen ifadeler “İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum beni ödüllendirir ve bana destek olur” ve “Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim” ifadeleridir. Araştırmanın özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışan beyaz yakalılara yapıldığı göz önünde bulundurularak çalışanların ödül sistemi ve kendileriyle ilgili politikalarda güven düzeyinin orta düzeyde çıkmış olmasının olağan olduğu düşünülmektedir. Genel olarak güven düzeyinin yüksek çıkmasının sebebi olarak da çalışanların soruları çekinerek cevaplamalarından dolayı gerçek düşüncelerini gizlemiş olabilecekleri düşünülmektedir.

Örgütsel güven ölçeğine verilen cevaplara uygulanan ortalama ve standart sapma hesaplamaları örgütsel sinizm ölçeğine de uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri örgütsel güven düzeylerinde baz alınan aritmetik ortalama yorumlamasına göre yorumlanmıştır.

Tablo 22. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sinizm	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma	Düzye*
Bilişsel Sinizm	2,56	1,063	Düşük
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanırım	2,56	1,184	Düşük
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır	2,52	1,010	Düşük
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım	2,59	1,054	Düşük
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir	2,55	1,015	Düşük
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görürüm	2,57	1,052	Düşük
Duyuşsal Sinizm	1,96	1,106	Düşük
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim	1,99	1,129	Düşük
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim	1,89	1,061	Düşük
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım	1,93	1,083	Düşük
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar	2,03	1,150	Düşük
Davranışsal Sinizm	2,38	1,114	Düşük
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım	2,07	1,053	Düşük
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum	2,60	1,122	Orta
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm	2,48	1,167	Düşük
* $x \leq 1-2,59$; Düşük	$x \leq 2,60-3,39$; Orta		$x \leq 3,40-5$; Yüksek

Tablo 22’de örgütsel sinizm ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel sinizm bir boyutu olan bilişsel sinizm çalışanlarda “düşük düzey”de diğer bir boyutu olan duyuşsal sinizmde “düşük düzey”de çıkmıştır. Son boyut olan davranışsal sinizm ise sadece bir ifadede “orta düzey”de görülmektedir. “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” ifadesi olan orta düzeyde çıkan davranışsal sinizm boyutu sosyal

bir varlık olan insanın duygu ve düşüncelerini etrafındaki insanlar ile paylaşma yetisi olarak yorumlanabilir.

3.8.3. Örgütsel Güven ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven algılamalarının örgütsel sinizme etki edip etmediğini belirlemek üzere bağımsız değişkenler olarak örgütsel güvenin alt boyutları olan “yöneticiye duyulan güven”, “çalışma arkadaşlarına duyulan güven”, “örgütün kendisine duyulan güven” ile bağımlı değişkenler olarak ele alınan örgütsel sinizmin boyutları olan “bilişsel sinizm”, “duyuşsal sinizm”, “davranışsal sinizm” regresyon analizine tabi tutulmuştur.

H_{1a} hipotezinde yöneticiye duyulan güvenin bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. Hipotezi değerlendirmek için bağımsız değişken olarak seçilen yöneticiye duyulan güven ile bağımlı değişken olarak seçilen bilişsel sinizm arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23’te görülmektedir.

Tablo 23. Yöneticiye Duyulan Güven İle Bilişsel Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	5,440	0,132		41,105	0,000
Bilişsel	-0,565	0,049	-0,566	-11,496	0,000
R=0,566 Adj.R ² = 0,318 R ² =0,321 F=132,150 P=0,000					

Tablodaki değerlere göre yöneticiye duyulan güven bilişsel sinizmi anlamlı derecede ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,565$) etkilemektedir. Yöneticiye duyulan güvenin bir birim artması bilişsel sinizmi 0,565 birim azaltacaktır. Bu bilgilere ek olarak yöneticiye duyulan güven bilişsel sinizmin %31,8’ini açıklamaktadır. Böylece yapılan analiz sonucu H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

İkinci olarak kurulmuş olan H_{1b} hipotezinde çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin duyuşsal sinizmlerini negatif yönde etkilediği öngörülmüştür. H_{1b} hipotezinin test edilmesi için bağımsız değişken olarak yöneticiye duyulan güven,

bağımlı değişken olarak da duyuşsal sinizm seçilmiş ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24. Yöneticiye Duyulan Güven İle Duyuşsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,923	0,087		56,818	0,000
Duyuşsal	-0,474	0,039	-0,587	-12,143	0,000
R=0,587		Adj.R ² = 0,343			
R ² =0,345		F=147,447			
P=0,000					

Tablo 24’e göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven duyuşsal sinizmlerini anlamlı derecede ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,474$) etkilemekte olup yöneticiye duyulan güvenin bir birim artması duyuşsal sinizmlerini 0,474 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine (R^2) göre de yöneticiye duyulan güven çalışanların duyuşsal sinizminin % 34,3’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H_{1b} hipotezi desteklenmiştir.

H_{1c} hipotezi, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin davranışsal sinizmlerini anlamlı ve negatif yönde etkiledikleri öngörüsü üzerine kurulmuştur. Bu hipotezin test edilmesi için yöneticiye duyulan güven bağımsız değişken, davranışsal sinizm bağımlı değişken olarak seçilmiş ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25. Yöneticiye Duyulan Güven İle Davranışsal Sinizm Arasındaki Regresyon

Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,796	0,126		38,151	0,000
Davranışsal	-0,336	0,049	-0,379	-6,859	0,000
R=0,379		Adj.R ² = 0,141			
R ² =0,144		F= 47,051			
P=0,000					

Tablo 25 yorumlandığında yöneticiye duyulan güven davranışsal sinizmi anlamlı ($p < 0,05$) derecede ve negatif yönde ($B = -0,336$) etkilemektedir. “B değeri”nin yorumlaması olarak; yöneticiye duyulan güvenin bir birim artması davranışsal sinizmi 0,336 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2 = 0,141$) bakıldığında, yöneticiye güven davranışsal sinizmin %14,1’ini açıkladığı görülmektedir. Böylece H_{1c} hipotezi de desteklenmiştir.

H_{2a} hipotezinde çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Bu hipotezi test etmek üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için çalışma arkadaşlarına güven bağımsız değişken, bilişsel sinizm bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Analizin sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven İle Bilişsel Sinizm Arasındaki

Regresyon Analizi Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,654	0,144		32,325	0,000
Bilişsel	-0,292	0,053	-0,310	-5,463	0,000
$R = 0,310$ $Adj.R^2 = 0,93$ $R^2 = 0,96$ $F = 29,841$ $P = 0,000$					

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarına duyulan güven bilişsel sinizmi anlamlı derecede ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,292$) etkilemektedir. “B değeri”nin yorumlanması olarak çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bir birim artması bilişsel sinizmi 0,292 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,93$) bakıldığında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bilişsel sinizmin %93’ünü açıkladığı görülmektedir. Bu analizler sonucunda H_{2a} hipotezi desteklenmiştir.

H_{2b} hipotezi, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin duyuşsal sinizmi anlamlı ve negatif derecede etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi için çalışma arkadaşlarına duyulan güven bağımsız değişken, duyuşsal sinizm bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven İle Duyuşsal Sinizm Arasındaki

Regresyon Analizi Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,315	0,097		44,428	0,000
Duyuşsal	-0,208	0,044	-0,274	-4,762	0,000
R=0,274		Adj.R ² = 0,072			
R ² =0,075		F=22,681			
P=0,000					

Tablo 27'deki değerlere bakıldığında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,208$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bir birim artması, duyuşsal sinizmi 0,208 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,072$) bakıldığında çalışma arkadaşlarına duyulan güven duyuşsal sinizmin %7,2'sini açıklamaktadır. Böylece H2b hipotezi desteklenmiştir.

H_{2c} hipotezi, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı yönde ve negatif derecede etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla çalışma arkadaşlarına duyulan güven bağımsız değişken, davranışsal sinizm bağımlı değişken olarak seçilmiş ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven İle Davranışsal Sinizm Arasındaki

Regresyon Analizi Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,170	0,127		32,815	0,000
Davranışsal	-0,110	0,049	-0,131	-2,219	0,027
R=0,131		Adj.R ² = 0,014			
R ² =0,017		F= 4,926			
P=0,027					

Tablo 28'deki değerlere bakıldığında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı derecede ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,110$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bir birim artması,

davranışsal sinizmi 0,110 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,014$) bakıldığında çalışma arkadaşlarına duyulan güven davranışsal sinizmin %1,4'ünü açıklamaktadır. Böylece H_{2c} hipotezi desteklenmiştir.

H_{3a} hipotezi, çalışanların örgüte duydukları güvenin bilişsel sinizm düzeylerini anlamlı derecede ve negatif yönde etkiledikleri öngörüsü üzerine kurulmuştur. Bu hipotezin test edilmesi için örgüte duyulan güven bağımsız değişken, bilişsel sinizm bağımlı değişken olarak seçilmiş ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29. Örgüte Duyulan Güven İle Bilişsel Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	P
(Sabit)	5,614	0,116		48,475	0,000
Bilişsel	-0,815	0,043	-0,750	-18,949	0,000
R=0,750		Adj.R ² = 0,560			
R ² =0,562		F= 359,049			
P=0,000					

Tablo 29'daki değerlere bakıldığında örgüte duyulan güvenin bilişsel sinizmi anlamlı derecede ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,815$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte duyulan güvenin bir birim artması, bilişsel sinizmi 0,815 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,560$) bakıldığında örgüte duyulan güven bilişsel sinizmin %56'sını açıklamaktadır. Böylece H_{3a} hipotezi desteklenmiştir.

H_{3b} hipotezi, örgüte duyulan güvenin duyuşsal sinizmi anlamlı yönde etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla örgüte duyulan güven bağımsız değişken, duyuşsal sinizm bağımlı değişken olarak seçilmiş ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30. Örgüte Duyulan Güven İle Duyuşsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,694	0,086		54,610	0,000
Duyuşsal	-0,594	0,039	-0,676	-15,352	0,000
R=0,676		Adj.R ² = 0,455			

$R^2=0,457$	$F= 235,697$
$P=0,000$	

Tablo 30'daki değerlere bakıldığında örgüte duyulan güvenin duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ($p<0,05$) ve negatif yönde ($B= -0,594$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte duyulan güvenin bir birim artması, duyuşsal sinizmi 0,594 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 =0,455$) bakıldığında örgüte duyulan güven duyuşsal sinizmin %45,5'ini açıklamaktadır. Böylece H_{3b} hipotezi desteklenmiştir.

H_{3c} hipotezi, örgüte duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı yönde etkilediği şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla örgüte duyulan güven bağımsız değişken, davranışsal sinizm bağımlı değişken olarak seçilmiş ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31. Örgüte Duyulan Güven İle Davranışsal Sinizm Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
(Sabit)	4,620	0,130		35,429	0,000
Davranışsal	-0,457	0,051	-0,474	-8,997	0,000
R=0,474		Adj.R ² = 0,221			
R ² =0,224		F= 80,939			
P=0,000					

Tablo 31'deki değerlere bakıldığında örgüte duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı derecede ($p<0,05$) ve negatif yönde ($B= -0,457$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte duyulan güvenin bir birim artması, davranışsal sinizmi 0,457 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 =0,221$) bakıldığında örgüte duyulan güven davranışsal sinizmin %22,1'ini açıklamaktadır. Böylece H_{3c} hipotezi desteklenmiştir.

3.8.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Değişkenlerinin Demografik Bilgilerine Göre Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında elde edilen verilerle araştırmanın değişkenleri olan örgütsel güven ve örgütsel sinizmin cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma yılı, eğitim durumu, unvana göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir.

3.8.4.1. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Kişilerin kimlikleri, kimliği oluşturan unsurlardan birisi olarak erkek ya da kadın olmaları sosyal yaşamlardaki deneyimlerini farklılaştırmaktadır. Bu anlamda kadın ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerinden geçmeleri yönetsel ve örgütsel uygulamalarda farklılıklar yaşamalarına sebep olabilmektedir (Arı, 2011: 110). Bu sebeple örgütsel güven ve örgütsel sinizmin boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bu çalışmada elde edilen verilere bağımsız t-testi uygulanmıştır. Uygulamanın sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	Ortalama (x̄)	Standart Sapma	Sig (p)
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	4,0033	,80541	0,285
	Erkek	3,9877	,89712	
Örgüte Duyulan Güven	Kadın	3,4656	,91721	0,608
	Erkek	3,6061	,92974	
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Kadın	3,9507	,82834	0,196
	Erkek	3,8591	,76677	
Bilişsel Sinizm	Kadın	2,5547	,84190	0,642
	Erkek	2,5591	,86306	
Duyuşsal Sinizm	Kadın	2,0083	1,10346	0,606
	Erkek	1,9015	,99126	
Davranışsal Sinizm	Kadın	2,3956	,97805	0,961
	Erkek	2,3687	,93763	

Bağımsız t-testi sonuçlarına göre örgütsel güven ve örgütsel sinizmin tüm boyutları $p > 0,05$ olduğu için cinsiyete göre anlamlılık göstermemektedir. Örgütsel güven sonuçları literatürden (Yazıcıoğlu, 2009: 243), İşcan ve Sayın (2010: 211), Omarov (2009: 85) ve Agun (2011: 76)’un çalışmalarında ulaşılmış oldukları erkek ve kadın çalışanların yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine duyulan güven düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel sinizm sonuçları ise literatürden Andersson ve Bateman (1997:

460)'ın yapmış olduğu çalışma ile benzerlik göstererek anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

3.8.4.2. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Çalışanların evli ya da bekâr olmaları örgütsel güven düzeylerini ve örgütsel sinizm düzeylerini etkileyebilecek bir değişken olarak incelenmektedir. Bu çalışmada da örgütsel güven ve örgütsel sinizmin boyutlarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için bağımsız t-testi uygulanmıştır. Uygulamanın sonuçları Tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 33. Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Yöneticiye Duyulan Güven	Evli	3,9866	,84579	0,965
	Bekâr	4,0143	,85664	
Örgüte Duyulan Güven	Evli	3,5789	,93597	0,898
	Bekâr	3,4392	,89838	
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Evli	3,9882	,70983	0,000
	Bekâr	3,7521	,93527	
Bilişsel Sinizm	Evli	2,5269	,83610	0,446
	Bekâr	2,6146	,87887	
Duyuşsal Sinizm	Evli	1,9194	1,01286	0,295
	Bekâr	2,0339	1,12544	
Davranışsal Sinizm	Evli	2,3835	,94782	0,882
	Bekâr	2,3819	,98168	

Bağımsız t-testi sonuçlarına göre değişkenlerden sadece örgütsel güvenin bir boyutu olan çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin medeni duruma göre $p < 0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, ortalama değerlere bakıldığında evli olan çalışanların ($\bar{x}=3,9882$), bekâr olan çalışanlara ($\bar{x}=3,7521$) göre çalışma arkadaşlarına daha fazla güvendiği söylenebilir. Araştırmacılar, örgütsel güveni genellikle çalışma arkadaşlarına/yöneticilere/örgüte duyulan güven düzeylerinde ayırmamış bütün olarak almışlardır. Bu sebeple bu çalışmada alınan örgütsel güven düzeylerinin medeni duruma göre göstermiş oldukları sonuçlar literatürden bir çalışma

ile benzerlik göstermemektedir. Efilti ve arkadaşlarının (2008: 11) ve Erdost ve arkadaşlarının (2007: 522) yaptıkları çalışmalarda çalışanların örgütsel sinizm tutumları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu çalışmanın örgütsel sinizmin medeni durum değişkenine göre yapılan analizinde de literatür ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

3.8.4.3. Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Demografik bir değişken olan eğitim düzeyi kişilerin çalışma hayatına bakış açısını, çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Örgütsel güven ve örgütsel sinizm boyutlarının katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 34’de yer almaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven $p < 0,05$ olduğu için eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlere bakıldığında eğitim seviyesi azaldıkça yöneticiye duyulan güven artmaktadır. Lise mezunu çalışanlar ortalama olarak $x = 4,1732$ düzeyinde yöneticiye güven duyarken, yüksek lisans mezunu çalışanlar ortalama $x = 3,5268$ düzeyinde yöneticiye güven duymaktadırlar. Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin ortalama değerlerine bakıldığında ise yöneticiye duyulan güvende olduğu gibi eğitim seviyesi arttıkça çalışanların çalışma arkadaşlarına duydukları güven azalmaktadır. Ortalama değerler ile ifade edildiğinde; lise mezunu çalışanların $x = 4,1735$ düzeyinde çalışma arkadaşlarına güven duyarken yüksek lisans mezunu çalışanların $x = 3,6286$ düzeyinde çalışma arkadaşlarına güven duymakta oldukları görülmektedir (Tablo 34). Örgütsel güvenin yöneticiye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven düzeylerinin çalışanların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermesi sonucu, Büte (2011: 185)’nin ve Aksoy (2009: 121)’un sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Andersson ve Bateman (1997: 460), Bommer ve arkadaşları (2005: 743), James (2005: 97), Efilti ve arkadaşları (2008: 12) yaptıkları araştırmalarda örgütsel sinizmin çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada yapılan örgütsel sinizmin eğitim değişkeni yönünden incelenmesi analizi de literatürdeki bu çalışmalar ile benzerlik göstermekte olup çalışanların eğitim durumu ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 34. Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	Ortalama (x̄)	Standart Sapma	Sig (p)
Yöneticiye Duyulan Güven	Lise	4,1732	,77396	0,030
	Ön lisans	4,0099	,83470	
	Lisans	3,9221	,88203	
	Yüksek lisans	3,5268	,84521	
Örgüte Duyulan Güven	Lise	3,7108	,88693	0,147
	Ön lisans	3,5397	,94077	
	Lisans	3,4290	,90553	
	Yüksek lisans	3,3214	1,13692	
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Lise	4,1735	,77822	0,003
	Ön lisans	3,8222	,78954	
	Lisans	3,8033	,77267	
	Yüksek lisans	3,6286	,90079	
Bilişsel Sinizm	Lise	2,5108	,87304	0,566
	Ön lisans	2,4952	,79988	
	Lisans	2,5902	,83512	
	Yüksek lisans	2,8143	1,07978	
Duyuşsal Sinizm	Lise	1,8042	,99775	0,143
	Ön lisans	1,8373	1,05700	
	Lisans	2,1025	1,04335	
	Yüksek lisans	2,1607	1,31049	
Davranışsal Sinizm	Lise	2,3614	,87607	0,530
	Ön lisans	2,3016	,94036	
	Lisans	2,4016	,98747	
	Yüksek lisans	2,7143	1,23936	

3.8.4.4. Çalışma Yılına Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel güven ve örgütsel sinizm değişkenlerinin alt boyutlarının katılımcıların çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 35’de gösterilmektedir.

Tablo 35. Çalışma Yılına Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Çalışma Yılı	Ortalama (x̄)	Standart Sapma	Sig (p)
Yöneticiye Duyulan Güven	1-5	4,0629	,87875	0,270
	6-10	3,8013	,83963	
	11-15	3,9940	,74947	
	16 ve üzeri	4,0172	,81403	
Örgüte Duyulan Güven	1-5	3,5774	,93884	0,388
	6-10	3,3661	,79925	
	11-15	3,4802	,91005	
	16 ve üzeri	3,6782	1,07822	
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	1-5	3,9265	,83090	0,035
	6-10	3,6536	,87593	
	11-15	4,0714	,59069	
	16 ve üzeri	4,0621	,64166	
Bilişsel Sinizm	1-5	2,5019	,88049	0,206
	6-10	2,7500	,76681	
	11-15	2,6048	,77458	
	16 ve üzeri	2,4069	,91727	
Duyuşsal Sinizm	1-5	1,9935	1,09639	0,487
	6-10	2,0089	1,01686	
	11-15	1,9583	1,00747	
	16 ve üzeri	1,6724	,93804	
Davranışsal Sinizm	1-5	2,3656	,98383	0,539
	6-10	2,4464	,92393	
	11-15	2,5000	,89337	

	16 ve üzeri	2,1839	,98233
--	-------------	--------	--------

Varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel güvenin boyutu olan çalışma arkadaşlarına duyulan güven $p < 0,05$ olduğu için çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. Katılımcıların çalışma yılı arttıkça çalışma arkadaşlarına duydukları güven de artmaktadır. Ortalama değerler ile açıklandığında; çalışma yılı 1-5 yıl arasında olan çalışanlar $\bar{x} = 3,9265$ düzeyinde çalışma arkadaşlarına güven duyarken çalışma yılı 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar $\bar{x} = 4,0621$ düzeyinde çalışma arkadaşlarına güven duymaktadırlar. Bu sonuçlar Omarov (2009: 91)'un yapmış olduğu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çıkan sonucun sebebinin çalışanların en fazla iş ilişkisinin çalışma arkadaşları ile olduğu ve uzun yıllar beraber çalışmanın getirdiği bir aşinalık unsurunun olması, iş değişikliği durumlarının zorlaşması ve mesleki anlamda kendini tatmin etmiş olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

3.8.4.5. Yaşa Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel güven ve örgütsel sinizm boyutlarının katılımcıların yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 36. Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Yaş Grupları	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Yöneticiye Duyulan Güven	18-23	4,2989	,83576	0,217
	24-29	3,9705	,87600	
	30-35	3,9242	,82469	
	36-41	4,1354	,77091	
	42 ve üzeri	3,8781	,92702	
Örgüte Duyulan Güven	18-23	3,7971	,82259	0,322
	24-29	3,3750	,85018	
	30-35	3,5606	1,00578	
	36-41	3,4896	,90468	
	42 ve üzeri	3,6375	,90809	
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	18-23	3,8261	,96917	
	24-29	3,9139	,90247	

	30-35	3,9374	,75412	0,730
	36-41	3,7917	,66775	
	42 ve üzeri	4,0100	,77387	
Bilişsel Sinizm	18-23	2,2174	,76732	0,097
	24-29	2,7333	,88110	
	30-35	2,4808	,89530	
	36-41	2,6208	,65654	
	42 ve üzeri	2,5450	,88635	
Duyuşsal Sinizm	18-23	1,6413	,89768	0,254
	24-29	2,1563	1,14020	
	30-35	1,9646	1,05766	
	36-41	1,9063	1,03480	
	42 ve üzeri	1,8313	,94799	
Davranışsal Sinizm	18-23	2,2029	,78328	0,011
	24-29	2,6898	1,04564	
	30-35	2,3232	,95767	
	36-41	2,3958	,87696	
	42 ve üzeri	2,0667	,85801	

Varyans analizi sonuçlarına göre sadece örgütsel sinizmin bir boyutu olan davranışsal sinizmin anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olduğu için yaşa göre farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Ortalama değerleri ile açıklandığında; 24-29 yaşındaki çalışanlar $x^2 = 2,6898$ düzeyinde diğer yaş gruplarına göre daha fazla davranışsal sinizm yaşamaktadırlar. 42 yaş ve üzeri çalışanlar ise $x^2 = 2,0667$ düzeyinde en düşük davranışsal sinizm yaşamaktadırlar. Kalağan (2009: 67)'a göre gençler için kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri, kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmak oldukça önemlidir. Bu sebeple, genç çalışanların beklentilerinin karşılanamadığı durumlarda çalıştıkları örgütlere karşı olumsuz tutumlar içinde bulunma olasılıkları yüksek olup, örgütsel sinizm yaşamaları muhtemel gözükmemektedir. Bu çalışmanın örgütsel sinizme ilişkin sonuçları da Kanter ve Mirvis (1991)'in ve Kalağan'ın (2009), yaptıkları çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

3.8.4.6. Unvana Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel güven ve örgütsel sinizm boyutlarının katılımcıların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37. Unvana Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Unvan	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig (p)
Yöneticiye Duyulan Güven	Yönetici olmayan personel	4,0388	,84617	0,267
	Alt düzey yönetici	3,8094	,87071	
	Orta düzey yönetici	4,1154	,79288	
	Üst düzey yönetici	4,0250	,82632	
Örgüte Duyulan Güven	Yönetici olmayan personel	3,4675	,91173	0,028
	Alt düzey yönetici	3,4918	,96197	
	Orta düzey yönetici	4,0192	,78362	
	Üst düzey yönetici	3,9000	1,03145	
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Yönetici olmayan personel	3,9358	,82877	0,644
	Alt düzey yönetici	3,8066	,75716	
	Orta düzey yönetici	3,9769	,66291	
	Üst düzey yönetici	3,7200	,94446	
Bilişsel Sinizm	Yönetici olmayan personel	2,5884	,82633	
	Alt düzey yönetici	2,5836	,89837	

	Orta düzey yönetici	2,2923	,88946	0,392
	Üst düzey yönetici	2,4000	,96954	
Duyuşsal Sinizm	Yönetici olmayan personel	2,0053	1,04209	0,166
	Alt düzey yönetici	2,0041	1,10255	
	Orta düzey yönetici	1,6442	1,03241	
	Üst düzey yönetici	1,2500	,35355	
Davranışsal Sinizm	Yönetici olmayan personel	2,3877	,93150	0,583
	Alt düzey yönetici	2,4481	,99422	
	Orta düzey yönetici	2,2949	1,10886	
	Üst düzey yönetici	1,8667	,69121	

Varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel güvenin bir boyutu olan örgüte duyulan güvenin anlamlılık düzeyinin 0,05'in altında olması unvana göre farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Ortalama değerlere göre açıklandığında; orta düzey yöneticilerin $x^2 = 4,0192$ düzeyinde örgüte duydukları güvenin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetici olmayan personelin ise $x^2 = 3,4675$ düzeyinde unvanlarına göre en düşük örgüte güven duyan çalışanlar oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar Büte (2011: 185), Omarov (2009: 93), İşcan ve Sayın (2010: 212)'in yaptığı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermekte olup, yönetici olmayan personelin örgüte duyduğu güven ortalamasının yönetici pozisyonunda çalışan personele göre düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak da yönetici olan personelin daha fazla söz hakkına ve güce sahip olmaları gösterilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kapitalist sistemin varlığını hissettirdiği günden itibaren değişen çalışma koşulları ve piyasalar hem örgütler üzerinde hem de çalışanlar üzerinde çeşitli değişikliklere yol açmıştır. İnsan emeğinin ve varlığının yok sayılarak kâr elde etmenin merkeze konulduğu, verimlilik kavramının anlamı dışına taşarak insanların metalaştırıldığı, duyguların, kültürlerin yok edildiği örgütler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bunun üzerine örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların içeriği bu sorunların gündeme gelmesi, anlaşılabilmesi ve çözümlenebilmesi yönünde gelişim göstermektedir. Bu çalışmada da bu sorunlardan önemli iki tanesi olarak görülen örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramları ele alınmış, çalışanların güven düzeylerinin sinik davranışlar sergilemelerine etki edip etmediği, çeşitli demografik değişkenlerin güven ve sinizm düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Güven, bireyler arasındaki ilişkilerin, işbirliğinin ve sosyal ilişkilerin devamlılığının sağlanmasında önemli bir unsurdur. Kendiliğinden ortaya çıkabilen bir kavram olmayan güven; savunmasızlık, belirsizlik, risk ön koşulunu içerisinde barındırır ve örgütlerde yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine bağlı olarak gelişim gösterir. Bireyler, çalıştıkları örgüt içerisinde özel hayatlarında olduğu gibi etkileşim ve iletişim içinde oldukları, belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri, birlikte sosyal aktivitelere katılıp özel şeyler paylaştıkları biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplara dâhil olmaktadır. Dâhil oldukları bu gruplarda çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirmektedirler. Bahsedilen “biz ruhu” nun ön koşulu ise güvendir. Fakat günümüzde “biz ruhu” modern kapitalizmin tehlikeli zamir olarak gördüğü bir olgudur. “Biz ruhu” birleştirici, bütünleştirici, paylaşımcı, çıkarsız ilişkilerin temelidir. Oysaki kapitalist sistemler insanların çıkarıcı, bencil, yalnız, yozlaşmış olmasını istemektedir. Bu noktada “biz” kavramı kaybolan, yani güven düzeyleri azalan bireyler çeşitli olumsuz tutumlar sergilemektedirler. Sinizm, bu olumsuz tutumlardan önemli bir tanesidir.

Günümüzde yoğunlaşan rekabetin en çok hissedildiği alan olarak görülen özel sektör, güç isteminin en fazla görüldüğü çalışma alanlarından biridir. Bu sebeple, bu

çalışmada çalışma alanı olarak özel sektör seçilmiş ve örneklem grubu, Denizli ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan beyaz yakalılar olarak kısıtlanmıştır. Hep daha iyi performans gösterenin öne çıktığı, rekabetin kızışmasıyla insani duyguların yok olduğu, koltuk kavgalarının bilgi paylaşımını azalttığı, öteden beri gelen toplulukçu kültürün yerini bireyselleşmenin aldığı bir çalışma hayatı var olmaya başlamıştır. Doğal olarak çalışanların güven duygularında bir azalma olabileceği ve beraberinde sergilenen sinik davranışlar sorununu getirebileceği düşünülmüştür. Bu varsayım üzerinden yola çıkarak çalışmayla ilgili 9 hipotez kurulmuştur. Yerli ve yabancı literatür taraması yapıldıktan sonra örgütsel güven düzeylerinin örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına olarak alınması örgütsel sinizmin ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının incelemesinin yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın ilk hipotezi olan “yöneticiye duyulan güven bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir” ifadesi için yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların yöneticilerine duydukları güven bilişsel sinizmlerini anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{1a} hipotezi desteklenmiş olup çalışanlar sürekli iletişimde oldukları ve yaptıkları iş konusunda beraber hareket ettikleri üstlerine güven duymadıklarında yöneticileri davranışlarının istikrarsız, samimiyetsiz, ahlâksız olduğunu düşündüğü bir inanç kaybı yaşamaktadırlar. Çalışmanın ikinci hipotezi olan “yöneticiye duyulan güven duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir” ifadesi için yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların yöneticilerine duydukları güven azaldıkça duyuşsal sinizmlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{1b} hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların sosyal birer varlık olduğunu ve onların duygularının yok sayılamayacağını anladığımız bu hipotez sonucunda çalışanlar her ne kadar çalışma hayatında duygu gösterimlerini en aza indirgeseler de güvensizlik gibi olumsuz bir durumda duygular ortaya çıkmaktadır. Yöneticiye duyulan güven ile ilgili kurulan son hipotez “yöneticiye duyulan güven davranışsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilemektedir” ifadesidir. Bu hipotezin analiz edilebilmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda yöneticiye duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı ve negatif yönde etkilediği ortaya çıkmış ve H_{1c} hipotezi desteklenmiştir. İnsanlarda inanç olarak başlayan, ilerleyen aşamalarda duyguya dönüşen durumlar en son davranışa yansıma ile son bulmaktadır. Sinizmde de böyle bir süreç söz konusudur. Yöneticiye duyulan güven düzeyinin en az davranışsal sinizmi etkilediği görüldüğü bu çalışmada çalışanların

bilişsel ve duyuşsal boyutlarda sinizm yaşadıkları, ilerleyen aşamalarda yöneticiye karşı hissedilen güven düzeyinin değişmemesi halinde çalışanların davranışsal sinizm yaşama ihtimalinin de artacağı düşünülmektedir.

Örgütsel güvenin diğer bir düzeyi olan çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile örgütsel sinizmin boyutları arasında kurulan hipotezleri incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin sonucunda çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği öngörülen H_{2a} hipotezi, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği öngörülen H_{2b} hipotezi ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği öngörülen H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir. Kişinin çalışma arkadaşlarına güven duyması hem bireylerin işlerini sorunsuz yapması hem de örgütün verimliliğinin artması açısından oldukça önemlidir. İş yerinde birbirine güvenmeyen çalışanlar bir süre sonra karar almakta sıkıntı çekecekler, performansları düşecek ve aynı amaç için hareket edemeyeceklerdir. Kendi aralarında yaşanan bu sıkıntılı durum daha sorunsal bir hal alarak örgütsel sinizme etki edecek ve yapılan işe zarar verecektir.

Örgütsel güvenin son düzeyi olarak ele alınan örgütün kendisine duyulan güven ile ilgili diğer düzeylerde izlenen yol izlenmiş ve örgütsel sinizmin boyutları ile regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda örgüte duyulan güvenin bilişsel sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği öngörülen H_{3a} hipotezi, örgüte duyulan güvenin duyuşsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği öngörülen H_{3c} hipotezi, örgüte duyulan güvenin davranışsal sinizmi anlamlı derecede ve negatif yönde etkilediği düşünülen H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir. Diğer düzeylerde olduğu gibi örgüte duyulan güvende de davranışsal sinizm en az etkilenen boyut olarak açıklanmıştır. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine zarar vermeyecek şekilde kararlar aldıklarına, başarılı olduklarında ödüllendirileceklerine inandıklarında örgüte güven duymaktadırlar. Oysa çalışmanın uygulamasının yapıldığı özel sektör; çalışanlarından önce örgütü düşündüklerinden, ödül sisteminin lüks olduğu inancıyla çalışanlarının güven seviyelerini hafif sarsmaktadır. Bu sarsıntı da düşük etkilerle de olsa sinizm olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışmada yapılan bir başka analiz olan tanımlayıcı analiz sonucunda çalışanların genel güven düzeylerinin beklenenin tam tersi şekilde yüksek, sinizm düzeyleri ise yine beklenenin aksine düşük olduğu görülmüştür. Aslında anket aşamasında sohbet imkânı bulunan çalışanların zihinlerinde yer alan “benden daha iyi

bir çalışan bulduklarında beni işten çıkartırlar” düşüncesi güvensizliklerinin bir göstergesidir. “Herkes kendi çıkarları için çalışır burada, gültüşlerinde bile samimiyetsizlik vardır” ifadeleriyle de çok fazla karşılaşılması sinizmin göstergeleri olarak düşünülse de çalışmanın uygulamasının anket olması ve insanların sahip oldukları korku kültürünün gerçek düşüncelerini yansıtmada olumsuz bir etki ettiği düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer araştırma konusu çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel sinizm boyutlarının demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğidir. Örgütsel sinizmin sadece davranışsal boyutu yaş değişkenine göre anlamlılık göstermekte olup diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel güvende ise üç düzey (örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven) cinsiyet ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir sonuç ise çalışma arkadaşlarına duyulan güven medeni duruma göre, eğitim düzeyine göre, çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Son olarak yöneticiye duyulan güven eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte ve örgüte duyulan güven unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgütsel güven algılamasının örgütsel sinizme etki ettiği sonucuna ulaştığımız bu çalışmada şu önerilere yer verilebilir:

Öncelikli olarak verilecek önerilerin örgütsel güveni sağlamaya yönelik olması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bu çalışmada örgütsel güvenin olmadığı şirketlerde çalışanların sinik davranışlar sergileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple öneriler örgütsel güven düzeyleri olan yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve örgüte duyulan güven olarak sunulacaktır.

Örgütsel güvenin oluşması için en önemli sorumluluğun yöneticilere ait olduğu düşünülmektedir. Çünkü yöneticiler örgüt ile çalışanlar arasında kurulan bir köprüdür. Yönetici arada kurulan bu köprüyü güven üzerinden inşa ettiğinde sinizm gibi pek çok sorunun oluşması engellenmiş olabilir. Bunun için yöneticiler katı politikalardan kaçınmalı ve astlarının makul bir şekilde risk almasına izin vermelidir. Astlarını desteklemeli, onların kazanan olmaları için gerekli yardımları yapmalıdır. Çünkü astların, kendilerini iyi hazırlayan, başarıları için onları destekleyen, kendilerine gerçek fırsatlar yönelten ve kendilerinin ne yapabileceklerini göstermelerine izin veren yöneticilerine güvenebilecekleri düşünülmektedir. Yöneticiler astları ile aralarında iletişimi de iyi kurmalı, bilgi akışının doğru ve hızlı olması yönünde çaba göstermelidir.

Yanlış ve zamansız bilgi akışının çalışanların güvenini sarsabileceği ve sinik davranışlara temel oluşturabileceği düşünülmektedir. İş fırsatları iyi analiz edilip astlar arasında adil bir dağılıma gidilmelidir. Yüksek ama gerçekçi beklentiler ile çalışanların kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır. Çalışanların %80-%90'ının işgören olduğu göz önünde bulundurulursa yöneticilerin çalışanları karşısına almak yerine yanına almasının güven ve sinizm için atılmış önemli bir adım olacağına inanılmaktadır.

İkinci olarak, önemli bir sorumluluk ise çalışan bireylere aittir. Çünkü iş yerinde herkes birbirinin çalışma arkadaşıdır ve kendisi için istediğini diğer arkadaşları için de istemelidir. Eğer çalışma arkadaşlarına güvenmek istiyorsa ilk önce kendisi güvenilir olmalıdır. Bunun yanı sıra doğru ve sağlıklı bir iletişim burada da önerilmektedir. Çalışanlar özel sektörün getirdiği bencillik ile yükselmek için yöneticinin gözüne girmek adına çalışma arkadaşlarından işe dair pek çok şeyi saklayabilir. Bu noktada işler aksar ve işletme verimlilik yönünden zarar görebilir. Burada yönetimin yükselme politikaları için prosedürlerinin belirlenmesi kişiler arası rekabeti azaltarak işbirliğini artıracaktır. Çalışanları birbirinin rakibi olarak görmelerinin derecesi iyi ayarlanmalı, aynı amaç için birlikte hareket ettikleri bilinci uyandırılmalıdır.

Üçüncü olarak, örgüte duyulan güveni artırmak için ödül sisteminin yeniden değerlendirilmesi, adil bir şekilde yapılandırılması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işler karşısında takdir edildiğinde çalıştıkları kuruma daha fazla güven duymaktadırlar. Bir diğer önerinin de örgütün çalışanları arasında güveni artırmak amacıyla yapacağı etkinlikler olduğudur. İş dışı alanlarda çalışanların bir araya gelmeleri aile kavramının şirket için de düşünülmesini sağlayacağı ve böylece çalışanların güven düzeylerinin artacağı düşünülmektedir. Bir başka öneri ise örgütün iş ile ilgili konularda, iletişim, motivasyon vb. konularda çeşitli eğitimler düzenleyerek çalışanların güvenlerini artırabileceğine inanılmaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerinin gelişimine önem veren örgütleri daha fazla önemser ve onlara daha fazla güvenirlir. “Çalıştığım kurum benim gelişmeye imkân sağlıyorsa beni işten çıkarmaz” düşüncesiyle örgüte daha da bağlanabilmektedirler. Çalışanların belirli periyotlar halinde grup çalışmalarına yönlendirilmeleri bir başka alternatif öneri olabilmektedir. Bu çalışmalar beraberliği, bütünlüğü, aynı amaç için birleşmeyi sağlamaktadır. Zaman zaman gruplar arası çalışanların değiştirilmesinin de şirket genelinde güveni sağlayacağı ve örgütsel sinizmi azaltacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bilgiler ışığında bundan sonra örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramlarını bir arada inceleyecek araştırmacılara sunulacak öneri ise,

örgütsel sinizmin daha çok çalışanların çalıştıkları kuruma karşı olumsuz tutumlar içermesi sebebiyle örgütsel güveni üç düzey olarak değil sadece örgüte duyulan güven olarak kısıtlamaları ve örgütsel sinizm boyutları ile ilişkisini incelemeleri tavsiye edilmektedir.

Sonuç olarak Denizli ilinde Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan beyaz yakalıların örgütsel güven algılamalarının örgütsel sinizmlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ülkemizde örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramlarını bir arada işleyen çalışmaların az olması bakımından bu çalışmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bassand Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağaoğulları, M. A. (1989). *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*, V Yayınları, Ankara.
- Ajzen, I. (2001). "Nature and Operation of Attitudes", *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alan, H., ve Fidanboy, C. Ö. (2013). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme", *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(Büro Yönetimi Özel Sayısı), 165-176.
- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change", *Public Administration and Management*, 7(4), 320-343.
- Altınöz, M., ve Çöp, S. (2013). "İnsan Kaynaklarını Güçlendirmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Muğla: Sage Yayıncılık, 253-257.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., and Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arı, G. S. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 2-25.
- Arı, G. S. (2011). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 105-120.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Asunakutlu, T. (2001). "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", *Muğla Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

- Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Baba, M. L. (1999). “Dangerous Liaisons: Trust, Distrust and Information Technology in American Work Organizations”, *Human Organization*, 331-346.
- Başaran, S., ve Akbaş, O. (2012). “Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 21-32.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., and Pillutla, M. M. (1998). “A Formal Model of Trust Based on Outcomes”, *Academy of Management Review*, 459-472.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolay, S. H. (2009). *Felsefe Doktrinleri ve Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Nobel Yayın.
- 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, 733-753.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Educational Administration: Theory and Practice* (54), 211-233.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences*, (Unpublished Doctora Dissertation), The University of Cincinnati.
- Brandes, P., and Das, D. (2006). “Locating Behavioral Cynicism At Work: Construct Issues and Performance Implications”, P. L. Perrewe, and D. C. Ganster içinde, *Employee Health, Coping and Methodologies*, New York: JAI Press, 233-266.
- Brown, M., and Cregan, C. (2008). “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büte, M. (2011). “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cartwright, S., and Holmes, N. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Chen, T.-Y., Hwang, S.-N., and Liu, Y. (2012). "Antecedents of the Voluntary Performance of Employees: Clarifying the Roles of Employee Satisfaction and Trust", *Public Personnel Management*, 41(3), 407-420.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003). "Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees", *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.
- Cihangiroğlu, N., ve Şahin, B. (2010). "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cole, M. S., Bruch, H., and Vogel, B. (2006). "Emotion As Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism", *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
- Çakıcı, A., ve Doğan, S. (2014). "Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çubukcu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dean, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, (Dissertation of Master of Economics), Maastricht: University of Maastricht.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

- Doney, P. M., Cannon, J. P., and Mullen, M. R. (1998). "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., ve Coşkun, E. (2010). "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, (Dissertation of Master of Arts.), Toronto: Faculty of Graduate Studies.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö., ve Öztürk, F. Ü. (2008). "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon, 279-290.
- Eisinger, R. M. (2000). "Questioning Cynicism", *Society*, 37(5), 55-60.
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven", F. Erdem (Editör) içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.
- Erdem, F., ve İşbaşı, J. Ö. (2000). "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi?", *Erciyes Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 633-645.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Fero, H. C. (2005). "Flow and Cynicism in the Workplace", (Dissertation of Doctor of Philosophy), California: Claremont Graduate University.
- Fetchenhauer, D., and Dunning, D. (2009). "Do People Trust too Much or too Little?" *Journal of Economic Psychology*, 30, 263-276.
- Fındık, M., ve Eryeşil, K. (2012). "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *International Iron and Steel Symposium*, Karabük, 1250-1255.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gezegen, S. (2010). *İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., ve Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.

- Günaydın, S. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halbesleben, J. R., and Buckley, M. R. (2004). "Burnout in Organizational Life", *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halis, M., Gökgöz, G. S., and Yaşar, Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 187-205.
- Helvacı, M. A. (2013). "Örgütsel Sinizm", H. B. Memduhoğlu, ve K. Yılmaz içinde, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Akademi, 383-397.
- Helvacı, M. A., ve Çetin, A. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)", *International Periodical For The Languages- Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Hofstede, G. (1984). "Cultural Dimensions in Management And Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 379-403.
- Huemer, L. (2004). "Activating Trust: The Redefinition of Roles and Relationships in an International Construction Project", *International Marketing Review*, 187-201.
- Huff, L., and Kelley, L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven- Nation Study", *Organization Science* , 81-90.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*, (Unpublished Doctor Dissertation), Florida: The Florida State University College of Business.

- 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 Behavior*, 24, 627-647.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F., ve Yozgat, U. (2013). "İşten Ayrılma Niyeti İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkide Kuruma Duyulan Güvenin Rolü: Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", 12. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Muğla: Sage Yayıncılık, 261-265.
- 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), 77-92.
- Kılavuz, R. (2002). "Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 255-266.
- Kızgın, Y., ve Dalgın, T. (2012). "Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 61-77.
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., and Whitener, E. M. (2002). "Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Kramer, R. M. (1999). "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kutaniş, R. Ö., ve Dikili, A. (2010). "Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinisizm", D. E. Özler içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 269-283.
- 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 Behavior*, 12(4), 341-363.
- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", R. M. Kramer, and T. R. Tyler içinde, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 114-139.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J. (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewis, J. D., and Weigert, A. (1985). "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63(4), 967-985.

- Lobnikar, B., and Pagon, M. (2004). "The Prevalence and the Nature of Police Cynicism in Slovenia", *Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, Slovenia: University of Maribor, 1-9.
- Mantere, S., and Martinsuo, M. (2001). "Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent", 1-25.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*, (Basilmamış Doktora Tezi), George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and Cognition- Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyerson, D., Weick, K. E., and Kramer, R. M. (1996). "Swift Trust and Temporary Groups", R. M. Kramer, and T. Tyler içinde, *Trust in Organizatins: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 166-196.
- Mirvis, P. H., and Kanter, D. L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce", *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", R. Kramer, and T. Tyler(Edit) içinde, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 261-288.
- Morrissey, M. A., and Mishra, J. (1990). "Trust in Employee/ Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personal Management*, 19(4), 443-485.
- Mowday, R. T. (1998). "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Möllering, G., Bachmann, R., and Lee, S. H. (2004). "Introduction: Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- Naus, A. J. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Maastricht: Maastricht University.
- Neves, P., and Caetano, A. (2006). "Social Exchange Processes in Organizational Change: The roles of Trust and Control", *Journal of Cahange Management*, 6(4), 351-364.
- Nietzsche, F. (2005). *Böyle Buyurdu Zerdüşt*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Nooteboom, B. (2003). "The Trust Process. B. Nooteboom", and F. Six içinde, *The Trust Process in Organizations*, Cehltenham : Edward Elgar, 16-36.

- O'Hair, D., and Cody, M. J. (1987). "Machiavellian Beliefs And Social Influence", *The Western Journal of Speech Communication*, 51, 279-303.
- Olçay, B. (2010). *Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, M. F. (2008). "Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım", *Akademik Bakış* (15), 1-12.
- Özdayı, N. (1991). "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 221-235.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 695-710.
- Özen, J. (2003). "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", E. F. Erdem içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 183-203.
- Özgener, Ş., Öğüt, A., ve Kaplan, M. (2008). "İşgören- İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", M. Özdevecioğlu, ve H. Karadal içinde, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Öztürk, Ç., ve Aydın, B. (2012). "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılamaları", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 485-504.
- Peng, Z., and Zhou, F. (2009). "The Moderating Effect of Supervisory Conscientiousness on the Relationship Between Employees Social Cynicism and Perceived Interpersonal Justice", *Social Behavior and Personality*, 37(6), 863-864.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., and Passell, B. S. (2003). "After The Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-employment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.

- Reichers, A. E., Wanous, J. P., and Austin, J. T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). "Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sağlam, A. Ç. (2011). "Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 407-420.
- Saruhan, N. (2013). "Organizational Change: The Effects of Trust in Organization and Psychological Capital During Change Process", *Journal of Business, Economics and Finance*, 2(3), 13-35.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., and Schaufeli, W. (2000). "The Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) Across Occupational Groups and Nations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Semercioğlu, S., Tengilimoğlu, D., ve Semercioğlu, M. G. (2012). "Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(4), 225-238.
- Shamir, B., and Lapidot, Y. (2003). "Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations", *Organizations Studies*, 24(3), 463-491.
- Sheppard, B. H., and Sherman, D. M. (1998). "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", *Academy of Management Review*, 422-438.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 35-48.
- Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., and O'Keeffe, J. L. (1988). "Cynical Hostility at Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains", *Journal of Research in Personality*, 22(4), 525-548.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Suliman, A. M. (2001). "Are We Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan", *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 49-59.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Sürvegil, O., ve Budak, G. (2006). “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 231-239.
- Tan, H. H., and Tan, C. S. (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor And Trust in Organization”, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 241-260.
- Taşcı, D., ve Eroğlu, E. (2008). “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi”, *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2014). “Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., and Williams, C. A. (2000). “Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism”, *Working Paper: National Technical Information Service*, 1-9.
- Toker, B. (2011). “Burnout Among University Academicians: An Empirical Study on the Universities of Turkey”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 114-127.
- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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), 123-136.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, *Journal of Management and Economics*, 20(2), 285-302.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”. *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, 93-118.
- Uysal, H. T., ve Yıldız, M. S. (2014). “İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 835-849.

- Vos, A. D., Buyens, D., and Schalk, R. (2005). “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control”, *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- Whitener, E. M. (1997). “The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust”, *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. M. (1998). “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wicks, A. C., Berman, S. L., and Jones, T. M. (1999). “The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications”, *Academy of Management Review*, 99-116.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yıldız, K. (2013). “Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yücel, C., ve Samancı, G. (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 113-132.

Ek-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Selcan GÜLER tarafından hazırlanan bitirme tezi kapsamında düzenlenmiştir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Selcan GÜLER
gulerselcan@gmail.com

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK
sbayrak@pau.edu.tr

Aşağıda yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve kurumunuzla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim.					
Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim.					
Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güvenirim.					
Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güvenirim.					
Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim.					
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenirim.					
Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alır.					
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.					

Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yaparlar.					
Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna kendi işlerinde uzman oldukları için güvenirim.					
Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranır					
Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getirir.					
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmaz.					
Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güvenirim.					
İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum beni ödüllendirir ve bana destek olur.					
Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmez.					
Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanırım.					
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görürüm.					
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					

Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız					
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

1. Yaşınız _____
2. Cinsiyetiniz _____
3. Medeni Durumunuz _____
4. Eğitim Durumunuz
Lise ___ Önlisans ___ Lisans ___ Yüksek lisans ___ Doktora ___
5. Çalıştığınız Birim _____
6. Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz
()1-5 ()6-10 ()11-15 ()16 ve üzeri
7. İşyerinizdeki Unvanınız _____

Ekleme istediğiniz duygu ve düşünceleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Cevapladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Selcan GÜLER
Doğum Yeri ve Tarihi : Çorum- 02/07/1990
E-posta Adresi : gulerselcan@gmail.com

Öğrenim Durumu

Lise : 75. Yıl Cumhuriyet Lisesi
Lisans : Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü