

**ÖRGÜTSEL ORTAMDA ALGILANAN
GÜVEN DÜZEYİNİN SİNİZM ÜZERİNDEKİ ROLÜ:
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Merve Seda KARCIOĞLU

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

2013

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Merve Seda KARCIOĞLU

**ÖRGÜTSEL ORTAMDA ALGILANAN GÜVEN DÜZEYİNİN SİNİZM
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM-2013



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

05/06/2013

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 1. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

05.07.2013

[Tarih ve İmza]

M.S. Kim?

[Öğrencinin Adı Soyadı]

Merve Seda KARCIÖĞÜ



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Merve Seda KARCIOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 05 / 06 / 2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

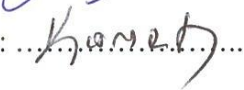
Başkan : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 05 / 07 / 2013..



Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ORTAMDA GÜVEN	4
1.1.1. Güven Kavramı	4
1.1.2. Güvenin Özellikleri	6
1.1.3. Güven Türleri	7
1.1.3.1. Hesaplamaya Dayalı Güven.....	8
1.1.3.2. Bilgiye Dayalı Güven	9
1.1.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	10
1.1.4. Örgütsel Güven.....	12
1.1.5. Örgütsel Güvenin Bileşenleri	14
1.1.5.1. Yeterlik	14
1.1.5.2. Tutarlılık.....	14
1.1.5.3. Açıklık.....	15
1.1.5.4. Bütünlük.....	15
1.1.5.5. Bağlılık.....	16
1.1.6. Örgütsel Güvenin Boyutları	16
1.1.6.1. Yöneticiye Güven	16
1.1.6.2. Örgüte Güven.....	18
1.1.7. Örgütsel Güvenin Önemi	20
1.1.8. Örgütsel Güven Modelleri	22
1.1.8.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	23
1.1.8.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	24
1.1.8.3. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	26
1.2. SİNİZM	28

1.2.1. Sinizmin Kökeni	28
1.2.2. Sinizm Kavramı.....	29
1.2.3. Sinizmin Özellikleri.....	32
1.2.4. Sinizmin Boyutları.....	35
1.2.4.1. Bilişsel Sinizm	35
1.2.4.2. Duyuşsal Sinizm	36
1.2.4.3. Davranışsal Sinizm	37
1.2.5. Sinizmin Kuramsal Temelleri	38
1.2.5.1. Beklenti Kuramı	39
1.2.5.2. Atfetme Kuramı.....	41
1.2.5.3. Tutum Kuramı	42
1.2.5.4. Sosyal Değişim Kuramı	43
1.2.5.5. Duygusal Olaylar Kuramı.....	44
1.2.5.6. Sosyal Güdülenme Kuramı.....	45
1.2.6. Sinizm Türleri.....	47
1.2.6.1. Kişilik Sinizmi	47
1.2.6.2. Toplumsal Sinizm	48
1.2.6.3. Çalışan Sinizmi	50
1.2.6.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	52
1.2.6.5. Mesleki Sinizm	56
1.2.7. Sinizmin Sonuçları	58

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ORTAMDA ALGILANAN GÜVEN DÜZEYİNİN SİNİZM ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ	60
2.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	60
2.1.2. Araştırmanın Kapsamı	62
2.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	62
2.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	68
2.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	68
2.2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	68
2.2.3. Ölçeklerin Güvenilirliği	69

2.2.4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizleri	70
2.2.4.1. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	70
2.2.4.2. Sinizm Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	72
2.3. BULGULAR	74
2.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	74
2.3.2.Örgütsel Güven İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	77
2.3.3. Sinizm ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	81
2.3.4. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki.....	86
2.3.5. Demografik Değişkenler Açısından Güven ve Sinizm	92
2.3.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	92
2.3.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	93
2.3.5.3. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	94
2.3.5.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	97
2.3.5.5. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	98
2.3.5.6. Meslek Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	109
EKLER.....	122
Ek 1. Anket Formu	122
ÖZGEÇMİŞ.....	125

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ORTAMDA ALGILANAN GÜVEN DÜZEYİNİN SINIZM
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Merve Seda KARCIOĞLU

Danışman: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

2013, 125 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMÜROĞLU

Bu tez çalışmasının temel amacı; örgütsel ortamda algılanan güven ile sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, kavramsal çerçeve ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve kısmında, literatür araştırması yapılarak örgütsel güven ve sinizm kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, Atatürk Üniversitesi'nin merkez yerleşkesinde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görevli 301 idari personele yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar, çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güven düzeyinin, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu yönündedir.

ABSTRACT

MASTER THESIS

**THE ROLE OF TRUST LEVEL PERCEIVED IN ORGANIZATIONAL
ENVIRONMENT ON CYNICISM: A RESEARCH ON ADMINISTRATIVE
STAFF OF ATATURK UNIVERSITY**

Merve Seda KARCIOĞLU

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2013, 125 pages

**Jury: Prof. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Ömer Faruk İŞCAN
Assist. Prof. Kürşat TİMÜROĞLU**

This thesis focuses on analyzing the relationship of trust perceived in an organizational environment and cynicism. The study is composed of two parts: conceptual framework and application. In conceptual framework part, it is aimed to explain the concepts of organizational trust and cynicism.

In application part of the study, a survey has been conducted with face-to-face interview method on 301 administrative staff employed in faculties, high schools and vocational colleges on the campus of Ataturk University. Study results tend to show an impact of the level of trust on organization and administrator over affective, cognitive, behavioral cynicism.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Sinizme Yönelik Tanımlar	31
Tablo 1.3. Sinizm Türlerine Genel Bir Bakış.....	57
Tablo 2.1. Örgütsel Güven ve Sinizm Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları	70
Tablo 2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları	71
Tablo 2.3. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	71
Tablo 2.4. Sinizm Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları.....	72
Tablo 2.5. Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 2.6. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Özellikler	75
Tablo 2.7. Yaş Değişkenine İlişkin Özellikler	75
Tablo 2.8. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Özellikler	75
Tablo 2.9. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Özellikler	76
Tablo 2.10. Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Özellikler	76
Tablo 2.11. Meslek Yılı Değişkenine İlişkin Özellikler.....	77
Tablo 2.12. Yöneticiye Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
Tablo 2.13. Örgüte Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 2.14. Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
Tablo 2.15. Duyuşsal Sinizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
Tablo 2.16. Bilişsel Sinizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 2.17. Davranışsal Sinizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
Tablo 2.18. Sinizm Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 2.19. Örgütsel Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki	86
Tablo 2.20. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Etkisi	88
Tablo 2.21. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisi	89
Tablo 2.22. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkisi	89
Tablo 2.23. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Sinizm Üzerindeki Etkisi	90
Tablo 2.24. Güvenin Sinizm Faktörleri ve Sinizm Üzerindeki Etkisi.....	91

Tablo 2.25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	92
Tablo 2.26. Cinsiyet Değişkeni Açısından Sinizm Faktörlerine İlişkin Ortalamalar.....	93
Tablo 2.27. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 2.28. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	95
Tablo 2.29. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Faktörlerine İlişkin Ortalamalar.....	96
Tablo 2.30. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	97
Tablo 2.31. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bilişsel Sinizm Faktörüne İlişkin Ortalamalar	98
Tablo 2.32. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	99
Tablo 2.33. Meslek Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Güven Gelişim Düzeyleri	11
Şekil 1.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	26
Şekil 1.3. Schockley- Zalabak ve Ellis'in Örgütsel Güven Modeli	27
Şekil 1.4. Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Sinizm Modeli	46
Şekil 1.5. Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Sinizmi Modeli	54

ÖNSÖZ

Lisans, yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyuncaengin bilgi ve görüşlerini hiç esirgemeyen, büyük bir emek ve titizlikle yol gösteren ve en önemlisi tezimi tamamlamada bana güven veren değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU, Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN, Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY’e teşekkürlerimi sunarım. Eğitimimin ve tez çalışmamın her aşamasında ilgi ve desteklerini esirgemeyerek bana yol gösteren Arş. Gör. Ülke Hilal AĞIRMAN’a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, beni yetiştiren ve her zaman başarılı olacağıma inanan, eğitimim süresince anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum, 2013

Merve Seda KARCIOĞLU

GİRİŞ

Güven kavramı, son yıllarda gerek bireysel alanda gerekse örgütsel alanda tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlam ve uzun soluklu olabilmesi için güven duygusu gereklidir. Bireysel ilişkilerin yanı sıra örgüte yönelik güven duygusunun gelişmesi de, örgütsel başarının devamlılığının sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir. Rekabet avantajını yakalayabilen, değişime ve yeniliğe açık olan, çalışanların örgüte bağlılığını sağlayarak etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilen örgütler, hedeflerine ulaşarak gelişme ve büyüme sağlayabilirler. Örgütlerin bunları yapabilmeleri, çalıştıkları örgüte ve yöneticiye güven duyan işgörenlere sahip olmalarına bağlıdır.

Sinizm kavramı da güven kavramı gibi son yıllarda örgütsel alanda dikkat çeken konulardan biridir. Bireylerin örgüte karşı hayal kırıklığı, ümitsizlik, öfke, gerilim gibi olumsuz duygulara sahip olması şeklinde tanımlanan sinizm kavramı, hem örgütler hem de çalışanlar açısından birçok sorunu içerisinde barındırmaktadır. Bireylerin bu olumsuz duygulara sahip olmasında güven duygusunun önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü güvensizlik duygusu yaşayan birey, diğer bireylere karşı şüphe ile yaklaşacak ve gün geçtikçe içe dönük bir birey haline gelecektir.

Örgütsel bağlılığın sağlanması ve örgüte yönelik olumlu duygular hissedebilmesinde, çalışanların örgüte güven duyması önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların; yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi, karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ve yönetim ile iletişimlerinin etkin hale getirilmesi, güven ortamının sağlanmasını veya var olan güven düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. Böylece çalışanların moral ve motivasyonu yükselecek, çatışma, stres ve sinizm ise düşecektir. Böyle bir sonuç ise örgütün etkinliğini ve etkenliğini artıracaktır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi güven düzeyindeki artış sinizmi azaltmaktadır. Andersson ve Bateman (1997) sinizmi, bir birey veya örgüte karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla ilişkili bir tutum olarak tanımlamıştır. Zira bu tanıma göre, sinizmin güven duygusunun olmadığı durumlarda ortaya çıktığı ve güvensizlikteki azalışla sinizmin de azaldığı söylenebilir.

Bir bireyin başka bir bireye güvenmesi, tek başına yeterli değildir. Bir örgüt içerisindeki bireylerin tümünün öncelikle örgüte güvenmesi, daha sonra da örgüt içerisindeki bireylere güvenmesi gereklidir. Ayrıca, bu güven duygusu karşılıklı olmalıdır. Örgütsel güven sağlandığında, örgüt çalışanları olumlu duygular hissedecektir. Bir anlamda, bireyler, olumsuz duygulardan uzaklaştıklarından dolayı sinik bireyler olmayacaklardır. Yani, güvensizliğin olduğu örgütlerde sinik birey sayısı artarken; güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde sinizm tutumu olmayacaktır (Özler ve diğerleri, 2010: 48).

Çalışanlarının güvenini kazanma ve olumlu tutumlara sahip olmalarını sağlama konusunda neler yapmaları gerektiği, güven ve sinizm arasındaki ilişki ve çalışanların güven duygusu ve sinizm tutumlarını etkileyen unsurlar hakkında bilgi sahibi olan örgütler, etkin örgüt yönetimine katkı sağlamış olacaklardır. Bu nedenle bu çalışma, örgütsel güven ve sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koyma ve bu ilişkinin düzeyi çerçevesinde güveni artırıcı, sinizm düzeyini ise azaltıcı önerilerde bulunmayı amaçlamıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde güven kavramının özellikleri ve türlerine, örgütsel güven kavramının bileşenlerine, boyutlarına, modellerine ve oluşum etkilerine, sinizm kavramının kökenine, özelliklerine, boyutlarına, kuramsal temellerine, türlerine ve sonuçlarına ayrıntılı olarak yer verilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise Atatürk Üniversitesi'nin Erzurum il merkezinde bulunan fakülte ve yüksekokullarda görev yapan idari personelin örgütsel ortamda algıladıkları güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolünün incelenmesine yer verilmiştir. İlk olarak, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin özelliklere yer verildikten sonra tanımlayıcı istatistiklerle çalışanların örgütsel güven ve sinizm düzeyleri açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel güven ile sinizm arasındaki ilişki ortaya konmuş ve güven ve sinizm faktörleri, bireysel ve çevresel değişkenler açısından değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, idari personelin örgütsel güven ve sinizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu yönündedir.

Araştırmanın son kısmında örgütsel güven ve sinizm boyutlarının, demografik değişkenlere bağlı olarak değişip değişmeyeceği belirlenmeye çalışılmış; cinsiyet,

öğrenim durumu ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar yaratan faktörlerin olduğu tespit edilirken, yaş, meslek yılı ve çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Çalışma, hem çalışanlar hem de örgütler açısından önem verilmesi gereken örgütsel güven ve sinizm kavramlarını açıklamak ve sinizmin ortaya çıkmasında örgütsel güvenin ne kadar etkili olduğunu araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel güven ile sinizm tutumları arasındaki ilişki belirlenerek; sinizmi önleyecek tedbirlerin alınmasının sağlanması ve örgütlerde verimlilik ve etkinliğin artırılabilmesi hedeflenmektedir. Akademik örgütlerde görev yapan idari personeli kapsayan bu çalışma, farklı örgütlerde de benzer nitelikli yeni çalışmaların yapılmasına yol gösterecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ORTAMDA GÜVEN

Örgütsel güven başlığı altında; güvenin tanımlanmasına, güvenin özelliklerine, güven türlerine, örgütsel güvene, örgütsel güven bileşenlerine, örgütsel güven boyutlarına, örgütsel güvenin önemine ve örgütsel güven modellerine yer verilmiştir.

1.1.1. Güven Kavramı

Güven konusunda yapılan çalışmalarda üzerinde en çok durulan görüş, kavramın tanımlanmasındaki zorluktur. Bunun temel nedeni; gruplar, bireyler arası ilişkiler, ekonomik dönüşümler, etkin yönetim, politik ve sosyal istikrar, kültür çeşitliliği gibi birçok süreci açıklamada güven kavramının temel kavram niteliğinde olmasıdır. Diğer yandan güvenin farklı sosyal bilimlerle (psikoloji, sosyoloji, felsefe, ekonomi, örgütsel bilimler) olan ilişkisi, kavramın tanımlanmasında güçlük oluşturmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Güvenin, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih, sosyopsikoloji gibi sosyal bilimler alanlarında ortak olarak kabul edilmektedir. Ancak, her literatür kendi disiplini ile soruna yaklaşmakta ve çözümlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle kavrama bakış açıları farklılaşmaktadır. Worchel bu çeşitli bakış açılarını üç başlık altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116) :

1. Kişilik teorisyenlerine göre güven, bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşur. Bu farklılıkları, sosyal ve gelişimsel faktörler biçimlendirir. Bu açıdan güven, kişiliğin özünde yer alan ve bireyin psikolojik gelişiminin neden olduğu bir duygu veya bir umut ve beklentidir.

2. Sosyolog ve ekonomistlere göre güven, kurumlarda bir fenomen gibidir. Güven, hem kurum içerisinde hem de kurumlar arasında bireylerin yerleştirmeye çalıştığı bir fenomendir.

3. Sosyo-psikologlar açısından güven ise, karşı tarafın isteği ve beklentisi olarak tanımlanabilir. Bu istek veya beklenti, güveni geliştirecek ya da engelleyecek riskli unsurları içermektedir. Bu açıdan güven, bireyler arası ilişkileri ve grup içerisindeki bireylerin hareketlerini ele almaktadır.

Kelimelerle ifade edilmesi zor olan güven, korkmadan, şüphe duymadan inanma ve bağlanma olarak tanımlanabilir (Küskü, 2003: 140). Mayer ve arkadaşları güveni, “bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin kendi arzu ve isteklerini karşılayacak biçimde davranışlarının gelişeceğine inanmasıdır” şeklinde ifade etmiştir (Kamer, 2001: 34). Araştırmacıların hem fikir olduğu tanıma göre ise güven, riskli durumlarda başkalarının davranışlarından emin olma ve onlara inanmaktır (Perks ve Halliday, 2003: 339). Bir anlamda güven, riskli durumlarda bireyin herhangi bir bireye karşı duyduğu itimattır (Lee, 2004: 3).

Güven, bireyin üstlendiği işlerle, verdiği sözlerle, duyguları ve kendi öz tutarlılığıyla oluşturduğu, ürettiği, koruduğu, devam ettirdiği bir şeydir. Güven, bir yöntem, bir alternatif ve birey yaşamının hareketli bir parçasıdır (Solomon ve Flores, 2001: 18). Aynı zamanda güven, bireyin kıymetli bir şeyi risk altına girdiğinde, varmak istediği bir hedefi olduğunda ve birey karşı tarafa güvendiğinde ortaya çıkan davranıştır (Cowles, 1997: 275).

Shaw (1997) güveni, ilişki kurduğumuz bireylerin arzu ettiğimiz şekilde davranacaklarına ve isteklerimizi en iyi şekilde gerçekleştireceklerine olan inancımız olarak tanımlamıştır. Bu tanıma bakıldığında, bireyler, gereksinimlerini karşılayan, menfaatlerini gözetken ve korumaya çalışan yetenekli bireylere güvenirlir. (Huotari ve Livonen, 2004: 8).

Güven, bir tarafın karşı taraf hakkında güvenilir, yeterli, iyi olduğuna dair inancına karşı savunmasız olmayı kabul etme isteğidir (Mishra, 1996: 265). Güven bir bireyin, diğer bir bireye karşı pozitif tutum içerisinde olması ve bu tutuma yönelik psikolojik duyarlılık göstermesidir. Aynı zamanda güven kavramı, bireyler açısından samimiyeti yansıtan duygusal sadakati de içerisinde barındırmaktadır (Wech, 2002: 354). Güvenin dayandığı nokta, bireyin korkacağı durumla karşılaşmayacağı, umduğunu bulacağıyla ilgili beklentidir (McAllister, 1995: 25) .

Genel anlamda bireyler tarafından algılanan güven, doğruluk ve dürüstlikle alakalı bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003). Birey ya da grup ilişkilerinde karşı taraftan özveri bekleme ve bunun bireye yarar sağlayacağına inanma olarak tanımlanabilen güven, bireylerin verdikleri söz ve vaatleri yerine getireceklerine yönelik beklentidir (Asunakutlu, 2007).

Bireyin karşı tarafa güvenmesinin ardında menfaatlerini elde etme arzusu vardır. Birey bu menfaatlerini elde ettiğinde, daha iyi olacağını düşünür. Yani güvenme duygusu, bireye kendi başına gerçekleştiremeyeceği şeyleri yapma imkânı sunar (Özbek, 2004: 6).

Özetlemek gerekirse bireylerarası ilişkilerin temelini oluşturan güven, bireyin korkularından ve kaygılarından arınarak, karşısındaki bireyin onun istediği gibi davranacağına yönelik inancı ve gerçekleşmesini ümit ettiği şeylere yönelik beklentisi olarak tanımlanabilir. Başkalarıyla olan ilişkilerde bireyler, karşılıklı olarak birbirlerinin hak ve çıkarlarını zedelemeyeceğine yönelik söz vermelidirler. Böylece, iyimser bir beklenti içerisinde olan bireyler, birbirlerine karşı güven duyabileceklerdir.

1.1.2. Güvenin Özellikleri

Güven kavramı, literatürde birçok kavramla ilişkilendirilmiştir. Ancak; en çok ilişkilendirildiği kavram, işbirliği kavramıdır. Güven konusunda yapılan araştırmalara göre; güven düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, işbirliği eğiliminin fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Sargut, 2001: 146; Mayer ve diğerleri, 1995: 712).

Toplum açısından güvenin işlevine bakıldığında, güven arttıkça, toplumsal işbirliği ve ekonomik büyümenin de arttığı görülmektedir. Bireyler arası ilişkilerin ülkeler açısından farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Kimi toplumlarda tanıdık olmayan bireylerin bile güven ilişkileri gelişmişken, kimi toplumlarda güven ilişkilerinin gelişmesi için bireylerin tanıdık olma şartı vardır. Yüksek toplumsal sermayeye sahip toplumlar, yüksek güven düzeyine sahiptirler. Bu açıdan bakıldığında sermaye ile güven kavramı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Fukuyama, 1995: 56).

Güven, bazı bilim adamları tarafından ise bireycilik ve kolektivizm ile ilişkilendirilmiştir. Kolektivizm görüşünün olduğu toplumların, bireycilik görüşünün

olduğu toplumlara göre, güven düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani, kolektivizmci toplumlar, bireyci toplumlara göre daha özgür bakış açısına sahiptir ve iletişimlerini daha etkin hale getirmek için özen gösterirler (Huff ve Kelley: 2003: 83).

Güven kavramının tanımları ve yapılan araştırmalar incelendiğinde güven kavramının diğer özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Arı, 2007: 30):

1. Güven durumunda bireyin, karşısındaki bireye karşı daha açık ve net olma konusundaki isteği artar, savunma yapma isteği ise azalır.
2. Güven duyulan birey, güven duyan birey tarafından az kontrol edilir ya da kontrol edilmez.
3. Güven pozitif yönlü bir beklentidir ve bu beklenti terbiyeli olma, sadık olma, kimseye karşı kötü düşünce beslememe gibi erdemleri içerir.
4. Güven, iki veya daha fazla birey arasındaki karşılıklı etkileşim ile şekillenir.
5. Güvenin gelişimi zaman alır ve bireyler arası bağımlılığı mecburi kılar.

Kısacası, iki veya daha fazla tarafın birbirleri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir sosyal durum olan güven, hem bireyler hem de örgütler açısından önemlidir. Bireylerin geçmiş yaşamında olumlu veya olumsuz olarak yaşadığı tüm deneyimler sonucunda güven veya güvensizlik durumu oluşabilir. Güven, aslında risk almaktır. Bu nedenle, güven duygusunun olduğu durumlarda bireylerin davranışlarından olumlu sonuçlar elde etmenin yanı sıra, olumsuz şeyler yaşanma olasılığı da vardır.

1.1.3. Güven Türleri

Güven ile ilgili bir ayrıma bakıldığında, bireysel ve bireysel olmayan güven karşımıza çıkmaktadır. Bireysel güven, iki bireyin günlük yaşamlarında kurduğu yakın ilişkileri sonucu ortaya çıkan güven iken; bireysel olmayan güven, örgüt ortamında kurulan ilişkiler sonucu ortaya çıkan güvendir (Bachmann, 2003: 63).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) ise güveni; hesaplamaya dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde sınıflandırmıştır. Aslında bir güven türü, başka bir güven türüne neden olur.

1.1.3.1. Hesaplamaya Dayalı Güven

Birçok araştırmacı, sözleşmeli ilişkilerde güvenin fırsatçılığı azaltma üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu nedenle, güven gelişiminin hesaplamaya dayalı bir süreçle ilgili olduğunu savunurlar. Bu araştırmacılara göre bireyler, yalnızca fırsatçılık ve kendi çıkarlarını düşünmekten ziyade, çoğunlukla topluluğun çıkarlarını gözetlemeyi tercih ederler. Mademki ilişkilerdeki işbirliğinde bir taraf, diğer tarafın ödülleri ve/ veya maliyetlerini hesaplamakta; o halde güven, hesaplamaya dayalı bir süreç sonucu oluşur (Saunders ve diğerleri, 2010: 230).

Hesaplamaya dayalı güven, genellikle bir iş ilişkisinin başlangıcında oluşan güvenin en yaygın türüdür. Taraflar, diğer kuruluş üzerindeki bağımlılık derecesini değerlendirmek ve sonunda birbirleri ile bir güven ilişkisi geliştirmeye karar vermek için beklenen kâr ve riskleri göz önüne alırlar. Güvenin bu türü, genellikle finansal kriterlere dayalı dikkatli hesaplamaların bir sonucudur (Ba, 2001: 325).

Hesaplamaya dayalı güvende, ilişkilerde eylemler yerine getirildiğinde alınacak ödül, olumlu bir faktör olarak görülür. Yine, davranışta tutarlılık da ceza tehdidi (ilişki kaybı gibi) ile sürdürülür. Bu nedenle, ceza tehdidinin ödül vaadinden daha önemli bir motivasyon kaynağı olması muhtemeldir. Araştırmacılar, caydırıcılığa dayalı güveni, güven ihlalinin sadece ceza korkusu ile değil, aynı zamanda ödüllerle de engelleneceğine inandıklarından dolayı hesaplamaya dayalı güven olarak adlandırmaktadır (Ratnasingham, 1998: 315).

Hesaplamaya dayalı güven, rasyonel seçim perspektifini açıklar. Bireylerin kendi ekonomik çıkarları ile motive oldukları kabul edilir ve bu güven türü, sıklıkla ya güven ihlali için sözleşme yaptırımlarına ya da işbirliği için ekonomik teşviklerin varlığına dayanmaktadır (Kafedors, 2004: 176).

Bu türde güven, her seferinde bir adım olacak şekilde çok yavaş inşa edilir. Ancak; bir hata olursa, bireyin bir seferde birkaç adım geri kayma ve tekrar güveni yeniden inşa etmeye başlama ihtiyacı için bu mümkündür. Hesaplamaya dayalı güvenin inşasında taraflar için aşağıdakileri yapmak önemlidir (Lewicki ve Wiethoff, 2000: 1):

- Zaman ve durumlarda tutarlı davranmak.
- Verilen işi zamanında teslim etmek.

- Yerine getirilmiş sözler üzerinden takip.

Özetlemek gerekirse, hesaplamaya dayalı güvenin iş yaşamındaki rasyonel düşünce yapısına sahip bireylerin duyduğu güven türü olduğu söylenebilir. Bu güven türü, güvenin duygusal yönünden ziyade maddi yönü ile ilgilenmektedir. Yani güven duymanın maliyetini, kâr ve zararlarını ele alan bu güven türü, neden ve ne gibi durumlarda güven duyulabileceğinin cevabını aramaktadır.

1.1.3.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven; bir ürün, hizmet veya kişinin yetkinlik, yardımseverlik ve bütünlüğü ile ilgili bireysel algılamının bir fonksiyonudur (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995: 716). Bu güven düzeyinde önemli olan faktör, zamanla oluşan ilişkiden türetilmiş olan bilgidir (Ratnasingham, 1998: 315). Bir bireyin planlarının iyi bilinmesi ve davranışlarının güvenilir bir biçimde tahmin edilebilir olması varsayılır. Aslında bu güven türü, rasyonel seçim perspektifleri ile tutarlıdır (Ratnasingam, 2003: 37). Bu açıdan bakıldığında bilgiye dayalı güven, neyin, nasıl, ne zaman ve kiminle ilgili olduğuna dair aşına olma durumudur.

İlişkilerin gelişimi ve etkileşimler devam ederken, taraflar diğer tarafın davranışlarını tahmin yeteneklerini geliştirmek amacıyla, diğer taraflar üzerinde mümkün olduğu kadar çok bilgi toplamaya başlar. Belirsizliğin azalması demek, olası risklerin minimize edilmesi demektir. Bu nedenle, güven ilişkisi daha da gelişebilir. (Lakkas, 2003) .

Bilgiye dayalı güven, nesne hakkındaki doğrudan bilgiyi; itibar, tavsiyeler ve düzenleyici onaylama anlamındaki dolaylı bilgiye tercih etmektir (Holsapple ve Wu, 2008: 48). Bireyler, bu güven türünde diğer tarafın nasıl davranacağını ve ne olacağını tahmin edebilirler ve birbirlerini tanırlar (Ardichvilli ve diğerleri, 2003: 72). Böylece, tekrarlanan etkileşim yoluyla başka bir taraf hakkındaki bilgi ile temellenmiş güven ortaya çıkar (Holsapple ve Wu, 2008: 47).

Bir bireyin, diğer bir bireyin davranışlarını tahmin edebilmesi olarak tanımlanabilen bilgiye dayalı güven, zamanla oluşan bir olgudur. Bu güven türü, açık iletişim ve düzenli ilişkiyi gerektirmektedir. Çünkü geçmiş ilişkilerden elde edilen bilgiler sayesinde, bireyin beklentileri genelleşmektedir. Birbirleri hakkında bilgi sahibi

olan bireylerin, gelecekteki davranışları tahmin edebilmesi güveni ve bağlılığı artırabilir.

1.1.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

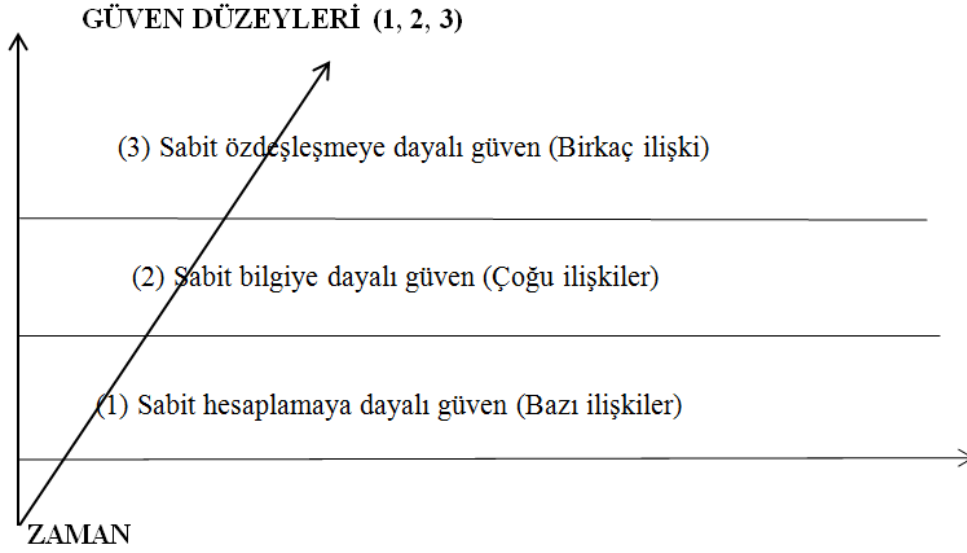
Özdeşleşmeye dayalı güven, bir bireyin, karşısındaki bireyin arzuları ile empati yapmasına ve ortak değerlere dayanmaktadır. Ortak bir görev etrafında dönmekten ziyade, ortaklık yapan bireylerin öz bilgilerine odaklanmaktadır (Ratnasingham, 1998: 315). Kapsamlı bireysel bilgiye odaklanan bu güven türü, etki ve duyguyu içeren güven davranışına katkı sağlar. Birey, başkalarının refahı için güçlü duygusal bağlar kurar ve endişe duyar (Hung ve diğerleri, 2004: 7). Bu güven türü, algılanan uyumluluk, ortak hedefler ve başka olumlu eklerle oluşmuştur ve başkalarına ilişkin olumlu beklentiler ve yüksek güven derecesi ile karakterize edilir (Lewicki and Wiethoff, 2000: 1).

Özdeşleşmeye dayalı güven, profesyonel ilişkiler içinde belli ölçüde devreye giriyor olsa da, bireysel alanda daha fazla görülür. Bu güven türünde, taraflar birbirlerinin beklentilerini bilmek ve anlamak için bir araya gelirler. Zamanla bu taraflar, belirli bir durumda birbirlerine karşı davranabilme ayrıcalığını ve birbirlerinden ne isteyeceklerini bilme yeteneğini geliştirirler. Genellikle bu bireyler, ortak değerleri paylaşırlar ve karşılıklı yarara dayalı bakış açısına sahiptirler. Zaman içerisinde kolektif bir kimlik geliştirebilirler. Her iki taraf dans öğrenmiş gibidir. Yol boyunca birbirlerine güvenerek, öncü olabilirler ve gerektiği gibi birbirlerini takip edebilirler. Eğer ilişkinin bu tipi işyerinde gelişirse, tarafların beklentileri, hedefleri ve birbirlerinin ihtiyaçlarını anlamaları ve bir ekip olarak birlikte çalışmalarını çok daha kolay olacaktır (Lewicki and Wiethoff, 2000: 1).

Özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturmak için, bireylerin birbirlerine zaman ayırması gerekir. Böylece, ortak çıkarlar, bireysel değerler, algılar, motivasyon, amaç ve hedefler keşfedilir. Bazı durumlarda, bu bireylerin aynı şekillerde tepki verdiği bile görülebilir. Bu güven türünde, güçlü bir duygu bileşeni mevcuttur ve güveni oluşturmak için güvenli bir temel kurmaya yardımcı olacaktır. Bu bireylerin, birbirlerine beklentilerini rahatça ifade edebilmeleri için hesaplamaya dayalı güveni geliştirmeleri, beklenen davranışları görüşmeleri ve hatta açıkça karşılıklı güvensizliği kendi alanlarında kabul etmeleri önemlidir. Bazı durumlarda bu, bireylerin güvensizliği belirli

bir seviyede korumaları için gerekli olabilir. Özellikle kendisine veya başkalarına, zarar verebilecek durumlarda veya iki taraf birbirlerini çok iyi tanımadığında gereklidir (Lewicki and Wiethoff, 2000: 2).

Karşılıklı ilişkilerin geliştiği durumlarda birey, karşısındaki bireyi en iyi şekilde tanır ve onun güvenini nasıl sağlayacağını iyi bilir. Bu noktada, özdeşleşmeye dayalı güven ortaya çıkmaktadır. Bu güven türünde, bireyler birbirlerinin isteklerini benimserler ve ortak çıkarlar yönünde hareket ederler. Yani, diğer bireyin niyetleriyle ve istekleriyle özdeşleşen bireyler, diğer birey gibi düşünür, hisseder ve davranır. Böylelikle, üst düzeyde güven sağlanmış olur.



Şekil 1.1. Güven Gelişim Düzeyleri (Akt. Ratnasingham, 1998: 315).

Şekil 1.1’de güven gelişim düzeyleri zaman ekseninde gösterilmeye çalışılmıştır. Birinci güven düzeyi olan hesaplamaya dayalı güvende, işbirliğindeki başarısızlık için bir cezalandırma tehdidi olduğuna inanılır. Bilgiye dayalı güvenin olduğu ikinci güven düzeyinde ise davranışlar güvenilir biçimde tahmin edilerek, bireylerin eğilimleri iyi bilinir. Rasyonel motivasyon seçimleri bu güven türünde tutarlıdır. İnsanlar kendi kişisel hedefleri olarak başkalarının ihtiyaç ve arzularını üstlerine aldıklarında ve ortak kazanımları düşünerek hareket ettiklerinde, üçüncü düzey olan özdeşleşmeye dayalı güven ortaya çıkar (Ratnasingham, 1998: 315).

Şekil 1.1 incelendiğinde, ilişkiler düzenli bir şekilde gelişirse, güven düzeyleri de sırasıyla hesaplamaya dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı

güven olarak ilerler. Yani bir güven türünün oluşumu, diğer bir güven türünün gelişimini sağlamaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, hesaba dayalı güven, bir ilişkinin ilk aşamalarında bireyler arasında oluşan güvendir. Bilgiye dayalı güven, bireylerin, birbirlerinin davranışları hakkında tahminler yapmalarına izin vererek, paylaşılan bilginin temelinde bireyler arasında bir süre boyunca oluşmuş güvendir. Özdeşleşmeye dayalı güvende ise, her bir bireyin hareketi, özellikle durumsal ortamda diğer bireyin yerini alabilir, böylece diğer bireyin istekleri ve niyetleri ile özdeşleşmenin yüksek derecede olduğu bir güven türü ortaya çıkar (Dibben ve diğerleri, 2000: 57-59).

1.1.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, yöneticinin verdiği sözleri yerine getireceğine ve dürüst olacağına yönelik çalışanın inanç ve umududur (Gilbert ve Tang, 1998: 321). Zaheer ve arkadaşları (1998: 141) örgütsel güveni örgüt içerisindeki bireylerin örgüte olan inancı şeklinde ifade etmişlerdir. Yine Luhmann örgütsel güveni, çalışanların örgüte aşırı bağlılık hissetmesi ve örgütün değerlerini kabullenmesi olarak tanımlarken; Greenberg, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmesi, örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgütte çalışmaya aşırı istekli olmaları şeklinde tanımlamıştır (Perry ve Mankin, 2007: 167).

Örgütsel güven, çalışanların yönetime karşı duydukları güven ve yönetimin çalışanlara verdiği sözleri yerine getirme derecesidir. Yani örgütsel güvenin temelini, tepe yöneticisi ile ara kademelerdeki yöneticilerin davranışları oluşturmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2004: 3).

Örgütsel güven, yönetici veya yöneticiler tarafından çalışanlara destek verilmesi, çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi, örgüt içerisinde adil olunması ve ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanlarla işbirliğinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Neves ve Caetano, 2006: 355).

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki bireylerin karşılıklı iletişim ve etkileşimi sonucu oluşur. Güven sadece bireyle ilgili iken; örgütsel güven, örgütün tümünü içermektedir (Demirel, 2008: 181).

Kolektif hedeflerin olduğu yerdeki bir kùltürün gelişimine vesile olan örgütsel güven, örgüt içerisindeki işbirliğinin gelişmesi için merkezi bir noktadır (Kramer, 1999: 571). Aslında güven, örgütsel ortamdaki tutumları, algıları, davranış ve performans sonuçlarını etkilemede önemli rol oynayan bir kavramdır (Dirks ve Ferrin, 2001: 450).

Örgütsel güven, çalışanın, örgüt tarafından verilen desteğe yönelik algılaması, yöneticinin sözünün ardında durarak çalışanların beklentilerini karşılamasıdır. Bu nedenle gerek yatay gerek dikey ilişkilerde örgütün temelini güven duygusu oluşturmaktadır. (Mishra ve Morrissey, 1990: 445)

Ast- üst ilişkisinde güven, örgütlerde önemli davranışları etkileyen bir faktör olduğundan dolayı önemli kabul edilmiştir. Örgütsel güven, bir grubun bir başka gruba yapılan sözleşmelere uygun davranmaya yönelik iyi niyetli olma çabasıdır. Bu tür sözleşmeler öncesinde görüşmelerde dürüstlük yoktur ve fırsat mevcut olsa bile aşırı fayda sağlanamaz (Cummings & Bromiley, 1996: 302; Nyhan, 2000: 88).

Örgütsel güven, örgütsel ilişkileri kolaylaştırır. Örgütsel güvenle örgütlerdeki bireyler, bir görevi bitirmek için diğer iş arkadaşları ile anlaşmalar yapma veya sözleşmeler imzalama eğilimindedir. (Cox ve diğerleri, 2006: 1126; Callaway, 2007: 26).

Örgütsel ortamda güven, kendiliğinden oluşmamaktadır. Başka bir ifadeyle güven, etkileşim halindeki sürece katılan bireyler tarafından oluşturulur ve bu güven, söz ve vaatlerin yerine getirilip getirilmediği ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır (Lazaric, 2003: 147). Bu nedenle yapısal ilişkilere bağlı olan güven davranışı, farklılık göstermektedir. Örgütün tamamı ile üst yönetim arasında, çalışanın güven düzeyi değişmektedir. Çalışanlar, örgüt imajını yönetimin karar ve eylemlerine bağlı olarak taşırlar. Yani, örgüt içerisinde iyi ilişkilerin oluşup gelişmesi için büyük ölçüde güvene ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici ve çalışanlar, güvenin oluşması için etik davranışlarda bulunmalı ve de dürüst olmalıdırlar. Çalışanların doğru eylemleri yönetici tarafından desteklenmeli ve yönetici kendi çıkarlarını korumak için çalışanları kullanmamalıdır (Nyhan, 2000: 93).

Özetlemek gerekirse, örgütsel güven kavramı örgüt içerisinde iletişim halinde olan çalışanlar ve yöneticilerle ilişkili bir kavramdır. Bu kavram, çalışanın yöneticisinin dürüst olduğuna inanarak örgüt değerlerini benimsemesi ve örgüt amaç ve hedefleri

doğrultusunda çalışmaya istekli olması olarak tanımlanabileceği gibi; yöneticilerin örgüt içerisindeki adaleti sağlayarak çalışanların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesi ve onlarla iyi ilişkiler geliştirmesi şeklinde de tanımlanabilir.

1.1.5. Örgütsel Güvenin Bileşenleri

Bireyin içinde bulunduğu duruma göre, örgütsel güven derecesi beş farklı bileşene ayrılmaktadır. Bu beş bileşen şu şekilde sıralanabilir: yeterlik, tutarlılık, açıklık, bütünlük ve bağlılık (Butler, 1991: 650).

1.1.5.1. Yeterlik

Yeterlik, örgütsel ortamda verilen görevleri yerine getirmek için gerekli olan bireysel kabiliyeti ortaya koyar (Butler, 1991: 650). Yeterlik, belli bir alan üzerinde bilgi ve etki sahibi olmayı sağlayan uzmanlık, özellik ve beceriler olarak ta ifade edilebilir. Örneğin, örgüt içerisindeki birey muhasebe ve finans konusunda uzmandır fakat insan kaynakları yönetimi alanında uzman değildir (Six, 2003: 200). Örgütsel güvenle ilgili olan yetkinlik, sadece liderler ve ortak çalışanların değil, aynı zamanda bir bütün olarak örgütün de etkin olarak görülmesini içermektedir. Bu, örgütün rekabet gücünü ve varlığını ne kadar devam ettireceğini güçlü bir şekilde belirleyen bileşendir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

Her gün gelişen iş dünyasında sürekli yenilikler ve değişimler meydana gelmektedir. Örgütlerin bu yenilikler ve gelişimlere ayak uydurabilmesi çalışanların alanlarında uzman olmalarına ve en iyi düzeyde performans göstermelerine bağlıdır. Bu nedenle alanında yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanlar da örgütsel performansa olumlu katkıda bulunabilirler.

1.1.5.2. Tutarlılık

Tutarlılık, bireyin davranışlarının tahmin edilebilmesi, bir sorun veya durum karşısında yorum yapabilme ve yargılama olarak belirtilebilir. Tutarlılığa bir nevi inanılabilirlik derecesi de denebilir (Butler, 1991: 650). Tutarlılık ile bir meslektaş, takım veya örgütün güvenilir ve tutarlı bir hareket yapıp yapmadığı belirlenir. Diğer bir

deyişle, bireylerin dediklerini yapmak için onlara güvenilebilir mi? sorusuna cevap aranır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

Örgüt içerisinde bireylerin birbirine güven duyması tutarlılık ile mümkündür. Çeşitli olaylar karşısında bir bireyin verdiği tepkiler, diğer birey tarafından göz ardı edilmez. Verilen tepkiler, gelecekteki olaylara verilecek olan tepkileri tahmin etmeyi sağlar. Bu olaylara çelişkili tepkiler veren bireye ise diğer bireyin güven duyması beklenemez.

1.1.5.3. Açıklık

Açıklık, rahat bir biçimde duygu, düşünce ve bilgilerin diğer bireylerle paylaşılmasıdır (Butler, 1991: 650). Açıklık ve dürüstlük, insanlara örgütsel güvenin katkılarının ne olduğu sorulduğunda en sık kullanılan sözcüklerdir. Bu değişken, sadece paylaşılan bilginin doğruluğu ve miktarını değil, aynı zamanda samimi ve uygun iletişimin nasıl sağlanacağını da içerir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

Birbirleri ile iyi ilişki içerisinde olan bireylerin birbirlerine karşı açık oldukları söylenebilir. Çünkü açıklık, samimiyetin bir göstergesidir. Dürüst olan bireyin doğru veya yanlış olan düşüncelerini rahatlıkla ifade etmesi, onun özü sözü bir birey olduğunu göstermektedir. Böylelikle bu birey, karşısındakilerin güvenini kazanabilir.

1.1.5.4. Bütünlük

Bütünlük, güven duyulacak birey ya da grubun sahip olduğu doğruluk ve dürüstlüğü dair atıfta bulunmaktır (Butler, 1991: 650). Kabul edilmiş değer ve normlar, bütünlük olarak belirtilmektedir (Six, 2004: 4). Bütünlük, ortak amaçlar, normlar, değerler ve kuruluşun kültürü ile ilişkili inançları içerir. Bu değişken, yönetimin ve iş arkadaşlarının birbirlerine hissettiği bağlılığı göstermektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

Gerek bütünlük gerek tutarlılık, bireylerin güven düzeylerinde artış sağlayan bileşenlerdir. Bu bileşenler, benzemelerine rağmen birbirinden farklıdır. Çünkü bütünlük, bireylerin düşüncesi ile söz ve davranışları arasındaki uyumu; tutarlılık ise bireylerin geçmiş davranışlarından yola çıkılarak gelecek davranışlarının tahmin edilmesini ortaya koymaktadır.

1.1.5.5. Bağlılık

Bağlılık, örgüt içerisindeki çalışanları ve yönetimi destekleme, koruma ve cesaretlendirme olarak tanımlanabilir (Butler, 1991: 650). Bu bileşen, üstü kapalı olarak verilen söz şeklinde de ifade edilebilir (Hosmer, 1995: 385). Bireyler bu sözü, duyguları ile ortaya koyarlar. Örgüt ilişkilerinde birbirlerine karşı hassas ve duyarlı olan bireylerin empati, sevecenlik, hoşgörü ve emniyet gibi pozitif davranışlar sergilediği görülmektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

Birbirini anlamaya çalışan ve problemlerine çözümler sunmak isteyen bireylerin birbirlerine bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü bireyler birbirlerinin hislerini anlamak için samimi gayretler içerisine girecek ve sonuçta güven düzeyi artacaktır.

1.1.6. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven, iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, örgüte güven ve yöneticiye güven şeklindedir. Bu boyutlar incelendiğinde, örgüte güven ile yöneticiye güvenin birbiriyle ilişkili boyutlar olduğu görülür. Fakat bu boyutların öncelikleri ve sonuçları birbirinden farklıdır.

Konu hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüte duyulan güvenin, örgütün tamamını etkileyen değişkenlerle bir bütün oluşturduğu görülmektedir. Yöneticiye duyulan güven ise itibar, yardımseverlik ve üstün kabiliyet gibi değişkenlerle alakalıdır. Araştırmacılara göre, çalışanın örgüte ve yöneticiye duyduğu güvenin sonuçları da farklılık göstermektedir. Örgüte duyulan güven, örgüte bağlılığı artırırken; yöneticiye güven, çalışan memnuniyetini, yeni fikir düşünme ve yenilikçiliğe eğilimli olma durumunu artırır (Tan ve Tan, 2000: 242).

1.1.6.1. Yöneticiye Güven

Çalışana göre yönetici, örgüt ile bağlantı kurmasını sağlayan kişidir. Bu sebepten dolayı, çalışan yöneticiye duyduğu güveni tüm örgüte yaymaya çalışmaktadır. Kısaca, yöneticiye güven ile örgüte güven birbiri ile ilişkili kavramlardır (Tan ve Tan, 2000: 242).

Bir örgütteki yönetici aynı zamanda örgüt çalışanıdır. Yöneticilerin de örgüte duydukları güvenin fazla olması durumunda, değişim sürecinde önemli rol üstlendikleri ve yönetim sistemi oluşturmada etkin oldukları görülmektedir (Neves ve Caetano, 2006: 353).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, liderin etkinliği ve örgütün performansı için güven, kritik önem taşımaktadır. Yani çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile performansları arasındaki ilişki gayet açıktır. Yönetici güvenilir olabilmek için, beklenenin ötesinde davranmalıdır. Güven oluşumu sağlanan çalışanlar, yönetici karar ve uygulamalarını kabullenmede isteklidirler. Yöneticiye güven, iş ilişkisi oluşumuna yardımcı olan bir tür araç olarak görülebilir. Yönetici ve çalışan arası güven, iş planı karmaşıklığını ve açık kontrol mekanizmasının etkilerini azaltmaya yardımcı olur (Douglas ve Zivnuska, 2008: 22).

Güveni oluşturmak ve geliştirmek, yöneticinin davranışı ile mümkündür. Özellikle güveni belirlemedeki öncelik taşıyan davranışlar, iletişime açık ve destekleyici davranışlardır. Yönetimsel değerlerin uygun olması ve davranışlarda tutarlılık sağlanması, yöneticiye duyulan güvenin gelişmesi için anahtar rol oynamaktadır. Güven gelişimini engelleyen davranışlar da, çalışanın örgüte olan katkısını azaltacaktır (Joseph ve Winston, 2005: 7). Pozitif yönetici davranış biçimleri şu şekildedir: samimi, sadık, dürüst ve açık sözlü olma (Lapidot ve diğerleri, 2007: 17).

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyi arttıkça, daha çok performans için istekli oldukları görülmektedir. Aynı zamanda ikili ilişkilerinde de, daha pozitif davranışlar sergilemektedirler. Yani, çalışanların örgütlerine bağlanmaları, yüksek performans göstermeleri ve ikili ilişkilerinde düzeyli davranış sergilemeleri için motive edilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların beklentilerini en iyi şekilde karşıladıklarında, çalışanlarda yöneticilerinin beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya çalışacaktır. Bunun aksine, yöneticilerine güven duymayan çalışanlar, ikili ilişkilerinde özenli davranmayacak, daha çok performans için istekli olmayacak ve de beklentileri az olduğundan kendini yöneticiye karşı yükümlü hissetmeyecektir (Brower ve diğerleri, 2009: 330).

Yöneticiye duyulan güvenin söz konusu olduğu duruma bakılırsa, güven ve güvensizlik yönetimsel bir unsur olarak görülebilir. Örgütlerdeki çatışma ve

anlaşmazlığın olduğu durumlarda çalışanlar, yöneticilerinden yakınlık ve destek beklerler. Gerginliğin arttığı rekabet ortamlarında da çalışanlar, yöneticilerinden ilgi ve destek beklerler. Yani rekabet ve çatışma ortamları, yöneticilerin güven kazanmasına imkân sağlayan uygun ortamlardır (Morgan ve Zeffane, 2003: 56).

Güven, örgütlerin başarılı olması ve devamlılığının sağlanması için gerekli bir duygudur. Örgütlerde güven ortamının oluşturulmasında en önemli sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, en başta örgüt değerlerini kendi yaşam biçimiyle çevresine yansıtarak çalışanların güvenini kazanabilir. Çünkü çalışanlar, yöneticilerini rol model olarak görürler. Daha sonra, yöneticinin yapılacak işler konusunda çalışanların görüşünü alması, çalışanlarının güvenini kazanmasına yardımcı olur. Görüşü alınan çalışan yeterli olduğunu düşünür ve örgütüne daha fazla bağlanır. Çalışanların cesaretlendirilerek kişisel gelişimlerinin sağlanması da yöneticiye duyulan güven düzeyini artırır. Yaptığı işin yönetici tarafından takdir edildiğini gören çalışanın yöneticiye güveni, örgüte bağlılığı ve işine karşı ilgisi daha da artmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışma koşullarının sadece yönetici düzeyinde değil tüm örgüt düzeyinde iyileştirilmesi de yöneticiye duyulan güveni artırmaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin beklentileri, birbirleri ile olan iletişim kanallarındaki açıklığa dayanmaktadır. Yöneticinin çalışanlarına zaman ayırması, onlarla konuşarak istek ve beklentilerini açıkça ifade etmesi, çalışanın yaşadığı belirsizliği azaltır ve hangi kriterlere göre değerlendirildiği hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Böylelikle, çalışanın yöneticiye duyduğu güven düzeyi artabilir. Kısacası, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan yönetici, güvenilen bir birey haline gelecektir.

1.1.6.2. Örgüte Güven

Örgüt içi güven, çoklu davranış ve niyetler sonucu oluşan iklim veya olumlu beklentiler olarak tanımlanabilir. Örgüte duyulan güven, tüm örgüt üyelerinin bağlılıklarına, ilişkilerine, rollerine ve deneyimlerine dayanmaktadır. Yüksek güven düzeyine sahip örgütler, düşük güven düzeyine sahip örgütlere nazaran, daha yenilikçi ve başarılıdır. Bu güven ile çalışanların örgüte bağlanmalarında, iş tatmininde, amaç ve hedeflere ulaşmada başarı sağlanmaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 83).

Örgütsel faktörler, güven ortamının oluşturulmasında önemli yer teşkil etmektedir. İnsan kaynaklarının işe alma, kariyer gelişimi, terfi etme, performans ve ödüllendirmenin adaletli ve eşit bir biçimde uygulanması gibi işlevleri, örgütte güven gelişimini kolaylaştıracaktır. Güvensizlik ortamının oluşmasını ise engelleyecektir. Ayrıca, işlerin ve rollerin açık bir şekilde tanımlanması; bilgilendirme ve sorun çözümü gibi formel toplantıların yanı sıra piknikler, yemekler, geceler düzenlenmesi; çalışanlar arası iletişimin sağlanması; örgüt ortamındaki bilginin her zaman açık, yakın ve ulaşılabilir olması örgüt içerisinde güven ortamının yapısal ve davranışsal açıdan oluşumunu kolaylaştıracaktır (Aktuna, 2007: 64).

Örgüte duyulan güven düzeyinin yüksekliği, çalışanlar arası ilişkilerin köklü ve kaliteli olmasına, iş ve rol tanımlarının açık olmasına, örgüt içi yatay ve dikey iletişimin doğru zamanda ve sıklıkla olmasına, örgüt içi kabiliyetlere sahip olunduğuna yönelik inanca ve örgütün amaç ve vizyonunun olmasına bağlıdır. Bu etkenler sağlandığında, örgüte duyulan güven düzeyi oldukça yüksek olacaktır. (Joseph ve Winston, 2005:8)

Çalışanların kurumlarına güven duyması, kurumlarının kendilerine değer verdiklerini ve umursadıklarını hissetmeleri ile mümkündür. Çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirdikleri takdirde, örgüt tarafından takdir edileceği ve ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar (Wayne ve diğerleri, 1997: 83)

Çalışanların örgütlerine güven duyması için örgütün strateji ve politikaları da önemli rol oynamaktadır. Bu stratejiler ve politikalar ne kadar açık ve net olursa, güvende o düzeyde gelişecektir. Örgütü bu şekilde algılayan çalışanın da örgüte bağlılığı ve güveni de kendiliğinden oluşacaktır. Yani örgüte güven duyulmasını sağlamak için, örgüt yapısının güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir örgüt yapısında da etkin iletişim, çalışanların işe gelme ve çok çalışma konusunda istekli olması, işbirliğine eğilimli ve diğer örgütlerle rekabet edebilme gücüne sahip olunduğuna inanılması ve kişisel çıkarların yerine örgütsel çıkarların ön planda tutulması gibi düşünceler hâkimdir. Çalışanlar, yatay ve dikey ilişkilerdeki açıklık sayesinde, örgüt içi genel durum hakkında bilgi sahibidirler. Yapılanlar ve planlananlar hakkında bilgi sahibi olan çalışanların örgütlerine duydukları güven artacaktır ve bu güveni de en pozitif şekilde müşterilerine yansıtacaklardır. Ayrıca, çalışma koşullarının iyileştirilerek çalışanlara daha iyi fırsatlar sunulması halinde çalışanların örgüte

duydukları güven daha da artacaktır. Çalışan, emeğinin karşılığını en iyi şekilde aldıkça, görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirecek bunun sonucunda terfi ve veya kariyer fırsatını elde edeceğine inanacak ve örgütüne daha fazla güven duyacaktır. Çalışan için maddi kazançların değeri, manevi kazançlardan daha azdır. Yani çalışan örgütte çok fazla maaş yerine adalet, saygı ve ben yerine biz duygusunu daha çok görmek ister (Demirel, 2008: 182).

Tüm bu ifadelerden de anlaşılabileceği gibi, örgütsel ilişkilerin öncüllerinden biri, örgüte duyulan güvendir. Çalışanların işbirliği ve koordineli bir şekilde çalışması, örgütün çıkarlarını bireysel çıkarların ötesinde tutması ve örgüte karşı olumlu davranışlar sergileyebilmesi için örgüte güven duyması gerekmektedir. Güven sonucunda örgüt, yıkıcılığın, zorluğun, belirsizliğin ve çatışmanın olduğu ortamlardan rahatça sıyrılabilir. Ayrıca, çalışanların örgüte duydukları güven düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artabilir. Böylelikle işten ayrılma niyetleri büyük oranda azalabilecektir. Genel bir ifade ile örgüte güven duyulması sonucunda, örgütün daha verimli, daha etkin ve daha güçlü olacağı söylenebilir.

1.1.7. Örgütsel Güvenin Önemi

Son dönemlerde sıklıkla tartışılan örgütsel güven kavramı, yönetim şekli ile birlikte yönetici düşüncesinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Resmi niteliklerin ve bürokrasinin hâkim olduğu geleneksel yönetim şekli yerini, işbirliği ve koordinasyonun hâkim olduğu, sorumlulukların paylaşarak, çalışanların karar alma sürecine dâhil edildiği modern yönetim şekline bırakmıştır (Costa ve diğerleri, 2001: 226). Güven, bu modern yönetim şeklinin yer aldığı küreselleşen iş dünyasındaki örgütler için zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Örgütün uluslararası arenada rekabet ve büyük kazanımlar elde edebilmesi için örgüt içinde güven duygusuna sahip çalışanların olması gerekmektedir. Ayrıca sadece güvenilir bir lider, çalışanların kendilerini dönüşümsel bir hedefin ötesine taşımaları için teşvik edecektir. (Demircan ve Ceylan, 2003: 139; Robbins ve Judge, 2010: 430).

Bireylerarası ilişkilerin yürütülmesi büyük ölçüde güven duygusuna bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında güven, örgüt içindeki bireylerin ilişkilerini yürütmeleri ve bu ilişkilerini geliştirmeleri için gerekli olan duygudur. Örgüt üyelerinin, yöneticilerine,

alışanlarına ve çalışma arkadaşlarına olan güvenleri artarsa, örgütün verimliliği ve etkinliği artacaktır (Asunakutlu, 2002: 1-2). Örgütlerde iş yapmayı mümkün kılan güven unsuru, örgüt içi yapıyı oluşturmayı kolaylaştırır ve işbirliği ile bireyler ve gruplar üzerinde olumlu etki yaratır. Güvenin rgtsel ortamlar üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalarda da işbirliği odaklı ilişkilerin geliştirilmesi ve örgütsel işlem ve etkinliklere onay verilmesi için güvenin gerekli olduğu saptanmıştır (Sitkin ve Stickel, 1996: 196-197).

Örgütlerde güven, yönetim ve çalışanlar arasındaki hususlardan biridir. Örgüt yeleri arasındaki bu ortak güven, gelişim için olağanüstü performans, açık iletişim ve bilgi yönetimine izin verir (Callaway, 2007: 23). Ayrıca, sağlanacak güven ortamıyla, ortak hedeflere ulaşmak için ortaya çıkan maliyetler ve kayıplar en az düzeye indirilebilir ve de örgütün vizyonu ile ilgili belirsizlikler azaltılabilir. Örgütsel yaşamın devam etmesi ve örgüt vizyonunun gerçekleştirilebilmesi ancak örgütsel güven ile mümkündür. Örgütsel ortamda güvenin oluşumu ile nitelikli iletişim, gelişmeye istek duyma, örgütsel verimlilik ve etkinliği sağlama ve çalışanları kolayca yetkilendirme gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Yücel ve Kalaycı, 2009: 118; Korthuis, 2002: 32). Bir diğer anlamda bu güven ortamının oluşturulması, güven yapısını kurabilme ve bu yapıyı aktifleştirebilme, örgütün diğer örgütler ve çalışanlarıyla ilişkilerini geliştirebilme yeteneği ile ilgilidir (zdoğan ve K. Tüzün, 2007: 640).

Mayer'e göre çalışanlar, karşı taraf hakkında olumlu beklentilere sahip olduklarından dolayı güvenirler ve istek ve arzularının gerçekleştirilmemesi riskini gönüllü olarak yüklenirler. Ayrıca alışanlar, istek ve arzularının gerçekleştirilmesi için karşı tarafa baskı yapamaz ve yaptırım uygulayamazlar (Whitener, 1998: 391). Dolayısıyla güvenin belirsizlik ve istenmeyen gelecek olarak tanımlanan risk kavramıyla da ilişkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda güvenin, kontrol etmenin mümkün olmadığı belirsizlik ortamlarıyla baş edebilen stratejik bir mekanizma olduğu sylenabilir (zbek, 2008: 5).

Güven, rgtsel güvenin hakim olduğu veya olmadığı örgütlerde çeşitli belirlemeler üzerinde de etkili olan önemli bir kültürel değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ortamında güven düzeyinin yüksek olması örgüt için birçok yararı

da beraberinde getirmektedir. Bu yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Arslan, 2009: 276):

1. Güvenilir örgüt ortamı,
2. Örgütlerde iyileşme ve gelişmede kolaylık,
3. Örgütlerarası işbirliğinde kolaylık,
4. Örgüte karşı aidiyet duygusu gelişen çalışanların zekâ ve yeteneklerini etkin şekilde kullanmaları,
5. Öğrenen örgüt yaklaşımı ile başarıya ulaşmak,
6. Çalışanların örgüte güven duyması sonucunda iş ve işlem maliyetlerinde azalma,
7. Yetki dağılımında kolaylık,
8. İletişimde iyileşme sonucunda sağduyulu olma.

Şimdiye kadar ifade edilenler üzerinden bir genelleme yapılacak olursa örgütsel güven, çalışanın kendini örgüt ile bir bütün olarak düşünmesini ve örgütsel bağlılığının artmasını sağlayan bir faktördür. Örgütsel güven sayesinde bireylerin iş tatmini, moral ve motivasyonları artmakta ve problemin hâkim olduğu ve karar vermenin zor olduğu durumlarda azalma meydana gelir. Örgütüne güven duyan çalışanlar, işe karşı istekli olduklarından devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Örgütlerde güven sağlanmadığı takdirde, çalışanlar yoğun bir stres ortamına maruz kalacaktır. Bu stresten dolayı örgütün verimliliği ve etkinliği için gerekli olan katkıyı sağlayamayacaklardır. Böyle bir durum ise örgütün aleyhine olacaktır. Ayrıca, örgüt için gerekli olan değişimin yapılabilmesi de güven ortamının sağlanmasına bağlıdır. Güven duymayan çalışanların, örgütün her değişim girişiminde karşıt davranışlar sergileyeceği açıktır. Bu da örgütün gelişimi açısından olumsuzluk doğuracaktır.

1.1.8. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütü oluşturan bireyler açısından güvenin önemi son yıllarda gittikçe artmaktadır. Güvenin, çalışanın bağlılığını artırıcı bir etken olarak ortaya çıkması ve örgütlerin çalışanlarından en iyi şekilde yararlanmasını sağlaması üzerine araştırmacılar örgütsel güveni araştırma eğilimine girmişlerdir. Çalışanların birbirlerine ve yönetime karşı duydukları güven seviyesini ölçmek amacıyla bu araştırmacılar, örgütsel güven

konusunu açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmamızın bu bölümünde, bazı örgütsel güven modellerine yer verilmiştir.

1.1.8.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, bireysel davranışlar ve ilişkilere yönelik bireyin beklentisi iken, örgütsel güven bireyin örgütsel davranışlar ve ilişkilere yönelik beklentisidir. Mishra (1996) , örgütler ve bireyler için dört boyutlu bir güven modeli geliştirmiştir. Bu boyutların, örgütsel güvenin oluşturulmasında temel bir faktör olduğundan söz edilir. Mishra'nın ileri sürdüğü bu boyutlar; yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenirliliktir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 38).

- **Yeterlik:** Modelin ilk boyutudur ve örgütsel güven ile ilgili bir kavramdır. Bu boyut, sadece yönetici ve çalışanların değil, tüm örgütün verimli olması görüşünü savunmaktadır. Örgütün uluslararası arenada yaşamını sürdürebilmesi için verdiği çabayı ve etkin liderliği de içermektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 38). Yeterlik, bireyin sahip olduğu beceri ve yetenekler olarak tanımlanabilir. Bu boyut, örgütsel güven düzeyinde örgütün ne kadar yaşamını sürdürebileceği ve örgütün ne kadar başarılı olduğu ile ölçülür. Yeterlik inancı, örgütün ürün ve hizmet kalitesini, becerilerini, küresel mesleki sinizme ekonomik gelişimi ve teknolojisini içermektedir. Bu boyut, örgüt içi güvende çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyi ile ölçülür. Bu ölçüm, sadece üst düzey yöneticilerle değil, örgütün tüm düzeylerindeki yöneticilerle yapılır (Mishra, 1996: 6).

- **Açıklık:** Güvenin deneysel değerlendirilmesinde açıklık boyutu önemli rol oynamaktadır. Açıklık, duygu ve düşünceleri rahatça söyleyebilme veya bilgiye rahat erişebilme olarak tanımlanabilir. Bu boyut, örgüt içi ve örgütler arası güvenin oluşumunda en etkili olan boyuttur. Örgütlerde, yöneticilerini açık ve dürüst olarak gören çalışanlar, kendilerini güvende hissederler. Bu güven, hem bilgi paylaşım miktarı ile hem de her düzeydeki yöneticiden hissettikleri samimiyet ile ilgilidir. Örgüt içerisinde güveni yöneticiler oluşturacağından, en büyük sorumluluk ta onlara düşmektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 39) . Diğer boyutlarla ilişki kurabilmek açısından güvenin bu boyutu, yönetici- çalışan ilişkilerinde anahtar konumundadır (Mishra, 1996: 7; Butler 1991: 650).

- **İlgililik:** Açıklık boyutu ile içtenlik ve şefkat birleşerek ilgililik boyutunu oluşturur. Başka bir ifadeyle çalışanlar, yöneticilerinin ilgilerini hissettiklerinde bu boyut ortaya çıkar (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 39). İlgililik, bir örgüt savunmasız ve çaresiz kaldığında, diğer örgütün bu durumdan çıkar sağlamayacağı anlayışı ile oluşur. Örgüt içerisinde ise, yöneticiler çalışanlarından endişe duyduğunda oluşur. Çalışanlar savunmasız kaldıklarında, yöneticinin bu durumdan çıkar sağlamayacağını bilirler (Mishra, 1996: 8). Ellis ve Winogard tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, empatiyi, duyguyu, toleransı ilgililik ile ilişkilendirmiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

- **Güvenirlilik:** Karşı taraftan tutarlı ve güvenilir davranışların beklenmesini ifade eder. Bir davranış veya hareketin tutarlı olması, tarafların geçmişten elde ettikleri tecrübeler ile mümkün olur. Tutarsız ve uygunsuz davranış demek, güveni azaltmak demektir. Örgütsel güveni, söylenilen ile davranılan arasındaki uyum oluşturur (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000: 40). Yönetici ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile oluşur. Örgütün kararları, bu tutarlı davranış ile şekil alır (Mishra, 1996: 9).

Mishra'nın modelini oluşturan bu dört boyut, birbirini etkileyip, birbirinden etkilenen boyutlardır. Yani bu modelde güven bir sistem ve boyutlar da sistemin elemanları olarak düşünülebilir (K.Tüzün, 2006: 39).

1.1.8.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman güven modelinde, güvenen taraf ile güvenilen taraftan ayrı ayrı bahsetmişlerdir. Güvenilen taraf, güven faktörleri açısından; güvenen taraf ise, güvenme eğilimleri açısından incelenmişlerdir.

Güven eğilimi, bir bireyin diğer bireye isteyerek güvenmesi olarak düşünülebilir. Bireylerin kişilik tipleri, deneyimleri ve kültür donanımları birbirinden farklı olduğundan dolayı, güven eğilimleri de birbirinden farklıdır. Bazı bireylerin, güvenilmezliği aşikâr olan bireylere bile güvendikleri görülmüştür.

Güvenilen tarafın en çok üzerinde durulan güvenirlilik faktörleri, yetenek, yardım severlik ve doğruluk olmuştur. Bu faktörler, güvenilen tarafın karakteristik özelliklerini ortaya koymaktadır. Gruplar arasında bu faktörlerin farklılık göstermesi demek,

gruplara duyulan güven düzeyinde de farklılık olması demektir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715).

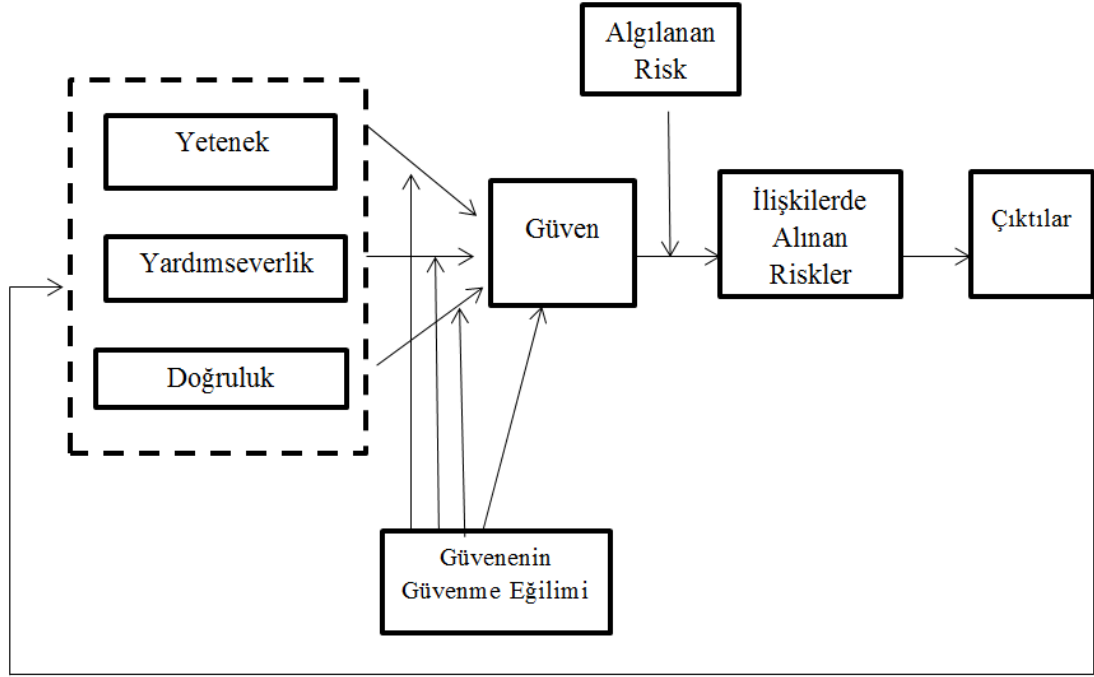
-Yetenek: Algılanan güvenilirlik faktörlerinden biridir. Herhangi bir alanda, bireyin etkin olduğu beceri ve kabiliyet olarak tanımlanır. Tüm bireylerin yetenekli olduğu alanlar belirlidir. Güvenilen birey, alanıyla ilgili yeteneklerini sergileyerek o alanla ilgilenen bireylerin güvenini kazanabilir. Kendi alanındaki bireylerin güvenini kazanan bu bireylerin başka alanlarda yüksek düzeyde güven duyulan bir birey olması beklenemez. (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 717).

-Yardımseverlik: Bu faktör, güvenen birey için değerli şeyler yapılması ve güvenilen bireyin kendi çıkarını düşünen egoist bir kişilik yapısı dışında davranmasına olan inanç olarak tanımlanır. Yani, güvenen birey ile güvenilen birey arasında bir duygusal ilişki veya bağ olduğu söylenebilir. Bir çıkarı olmasa dahi, güvenilen birey, güvenen bireye bir iyilikte bulunur. Güvenilen bireye karşı güvenen bireyin pozitif bir uyum algılaması da denebilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 718).

- Doğruluk: Bir diğer güvenilirlik faktörü olan doğruluk, güvenen bireyin kabul ettiği prensiplerle güvenilen bireyin uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Uyumun sebepleri bilinmiyor olsa da, güvenilen bireyin geçmişte yaptığı eylemler ve davranışlar olarak söylenebilir. Örgütün kültürel değerleri, çalışanın değer ve inançlarıyla uyumlu olduğu takdirde doğruluk faktörü oluşmuş olur (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 720).

Şekil 1.2’de belirtildiği üzere, güvenen birey, güvenilen birey ve güvenilirlik faktörlerinden bir veya birkaçı yoluyla güvenir. Her güven ile birlikte bir risk vardır. Risk, güven modeli için önemli bir unsurdur. Algılanan güvenilirlik faktörleri ne kadar artarsa, algılanan riskte o ölçüde azalacaktır. Güven faktörlerinin hiçbiri algılanmadığı takdirde, ilişkide alınan ve algılanan risk çok yüksek olacaktır. İlişki sonucunda elde edilen veriler ve tecrübeler, güvenen bireye güvenme eğilimi için bilgi verir (Mayer, Davis ve Schoorman, 2007: 346).

Algılanan Güvenilirlik Faktörleri



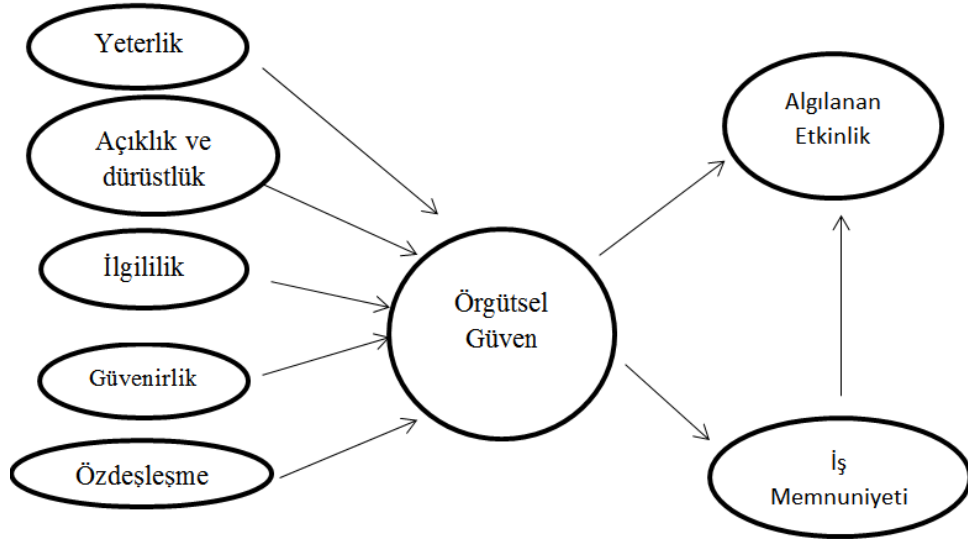
Şekil 1.2. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715).

1.1.8.3. Shockley – Zalabak, Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü inceleyerek, Mishra (1996)’nın güven modelindeki yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına ek olarak beşinci güvenilirlik boyutu olan özdeşleşmeyi eklemişlerdir. Özdeşleme boyutu, örgüt içerisindeki yönetici ve çalışanların, örgütün hedef, değer, normlarıyla bütünleşip bütünleşmediği ile ilgilidir.

Örgütsel güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı, örgüt üyesi olan bireylerin, sıkı ilişkiler kurma ve bütünleşmeyi nasıl yönettiği ile ilgili bir kavramdır. Yüksek düzeyde güven elde etme, örgüt içerisindeki bireylerin örgüt ile bir bütün haline gelmesi durumunda oluşabilir.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güven ve örgütsel güven ile ilgili olan unsurları, iş memnuniyeti ve algılanan etkinliği Şekil 1.3'te yer alan parametrelerle göstermiştir.



Şekil 1.3. Schockley- Zalabak ve Ellis'in Örgütsel Güven Modeli (Schockley- Zalabak ve Ellis, 2000: 8).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000)'a göre örgütsel güveni, tanımlanan güven boyutları doğrudan etkilemektedir. Bununla ilgili olarak örgütsel güven de, algılanan örgütsel etkinlik ve iş memnuniyetini etkilemektedir.

Araştırmalara göre yeterlik boyutu, örgütün rekabet edebilmesine, yaşamını devam ettirebilmesine ve örgütün yeterliliğine duyulan inanç olmanın yanı sıra, çalışanın yöneticisi ve iş arkadaşlarının yeterliliğine yönelik algılarını da ölçen boyuttur. Açıklık boyutu, örgüt içerisinde veya örgütler arasında uygun iletişimin sağlanıp sağlanmadığını ve doğru bilginin paylaşılıp paylaşılmadığını ölçen boyuttur. İlgililik boyutu, çalışanların algıladıkları korunma, tolerans, içtenlik ve itimat edilirlilik hisleri ile ilgilidir. Güvenirlilik boyutu, örgütün, takımların veya iş arkadaşlarının tutarlı ve güvenilir davranıp davranmadıklarını belirler. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt içerisindeki yönetici ve çalışanların, örgütün değerleri, normları, hedefleri ve inançlarıyla bütünleşip bütünleşmediğini ortaya koyar. Bu boyut, çalışanların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına ne kadar bağlı olduklarını gösterir (Shockley – Zalabak ve diğerleri, 2000: 9).

1.2. SİNİZM

Bu alt bölümde, kavramsal kökeninden yola çıkılarak sinizm kavramının tanımı, özellikleri, boyutları, kuramsal temelleri ve türleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Sinizmin Kökeni

Temeli antik Yunan'a dayanan bir düşünce okulu ve yaşam şekli olan sinizm (kinizm, sinisizm) kavramı, bir anlayışa göre "köpek" anlamına gelen "kyos" kelimesinden türemiştir. Diğer bir anlayışa göre ise doğasal yaşamı tercih eden, toplum kurallarına aykırı davranan, kötü bir kılıkla yaşamayı tercih eden ve uygarlığı küçük gören bu bireylerin kendilerine verilen köpek ismini özümsemesiyle ortaya çıkmıştır (Dean ve diğerleri, 1998: 342; Hançerlioğlu, 1999: 76).

Kinizm (sinizm), ilk Sofist Gorgias'ın daha sonra da Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'in öğretisidir. Antisthenes'e göre dünyevi zevklerden erdem sayesinde uzak durulur ve böylelikle gerçek mutluluğa ulaşılabilir. Ayrıca Antisthenes, sıkıntı çekmeyi ve çok çabalayarak bir şeyler elde etmeyi mutluluğa tercih etmiştir. Bireyin böylece daha dayanıklı olacağına inanmaktadır (Gökberk, 2000: 49).

Kinizme ün kazandıran ve kinizmin yayılmasını sağlayan Diogenes' dir. Diogenes, insan ihtiyacının en aza indirgenmiş olduğu bir yaşam tarzını benimsemiştir ve tüm dünya nimetlerinden uzak kalarak yaşamını bir fiçı içerisinde sürdürmüştür. Diogenes'e gündüz vakti elinde yanan fenerle niçin dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" cevabını vermiştir. Aslında bu cevap, sinizm kavramını eleştirel bir biçimde tanımlamaktadır. Ayrıca Diogenes, Sinop'ta bir gencin yanına yaklaştığında genç onu sopayla döverek yanından uzaklaştırmıştır. Yaşanan bu olaydan dolayı Sinik felsefesinin "köpeksi" adını almasında Diogenes'in payının olduğu düşünülmektedir, (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Kinizm>, 05.06.2013; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284; Hançerlioğlu, 1999: 77).

Kinik(Sinik) felsefesine göre bireyler, ahlaki değerler, normlar ve sosyal yaşam kurallarını kabul etmezler. Doğa yaşamının kurallarını kendilerine yaşam tarzı olarak kabul ederler. Temel ilkesi erdem olan kinik felsefesine göre birey, yaşamını özgürlüğüne ve iç bağımsızlığına odaklanmış bir biçimde sürdürür. Erdem kavramının özü bilgidir. Bireyin bilgili olduğu sürece, tüm ihtiyaçlarından sıyrılacağı öngörülmektedir. Bu noktada birey kendi kendine yetebilmeyi başardığında artık, erdem

sahibi ve kimseye muhtaç olmayan bir birey haline dönüşmüş demektir (ansiklopedi.turkcebilgi.com/Kinizm, 27.01.2013).

Sinizm kavramının altında barındırdığı inanç ve yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir (www.ingilizce-ders.com/mitoloji/03-mitoloji-deyimleri.htm, 27.01.2013):

1. İnsanların genellikle bencil ve aşağılık olduğu kanaati.
2. Gerçek niyetlerle verilen söz ve vaatlerin birbiriyle örtüşmemesi, davranışların altında yatan niyetlerin farklı olduğuna inanma ve bu niyetlere asla güvenmeme. Örneğin; bir siyasetçinin ekonomik veya siyasal yeniliklerine inanmama, seçmenlerin de zekâ seviyelerine güvenmeme.
3. Hayatın geneline olumsuz ve karamsar bir bakış açısıyla yaklaşma.
4. Çevredeki bireylerle alay etme ve onları aşağılama.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılabileceği gibi sinizm felsefesine göre bireyler, doğanın şartlarına göre yaşamakta ve ahlaki değer ve normları reddetmektedirler. Temel prensibi erdem olan sinizme göre birey, yaşamını özgürlük ile sürdürmektedir. Bilgi ile elde edilebilecek olan erdem sayesinde birey, ihtiyaçlarından uzaklaşacaktır. Çünkü birey, erdem sahibi olduğu takdirde kendi kendine yetebilmeyi başarmış olacaktır.

1.2.2. Sinizm Kavramı

Sinizm kelimesi, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'nde kinizm kelimesi ile aynı anlama gelmekte ve şu şekilde açıklanmaktadır: “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes' in öğretisi, kinizm” (Türk Dil Kurumu, 2013).

Andersson ve Bateman (1996: 450)'e göre sinizm; bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya kuruma güven duymama ve hüsrana, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla karakterize edilen genel veya özel tutumdur.

Tokgöz ve diğerlerine (2008: 285) göre ise sinizm; bireylerin özellikle açığa vurulmamış hedefler hakkında olayları, kötümser ve aşağılayıcı bir biçimde açıklama durumudur. Birey, kendi çıkarlarını korumak amacıyla başkalarıyla ilgilenerek işlerini idare etme eğilimi içerisindedir.

Eski Yunan felsefesinde sinizm kavramı, dünya zevklerine sırtını dönme ve dünya işlerinden kendini uzak tutma anlamına geliyorken; günlük hayatta, açık sözlü olma ve işlere mert bir tavırla yaklaşma anlamına gelmektedir (Ulaş, 2002: 827). Bir diğer tanıma göre sinizm kavramı, nefret, sinir, sıkıntı ve utanç duyma gibi psikolojik öğeleri ve olumsuz duyguları sergilemektir (Abraham, 2000: 269).

Sinik, bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüklerine inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kişi iken; sinizm, bunu açıklayan düşünce sistemidir. Sinizmde bireyler, doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi ilkelerin çıkarlara kurban edildiğine inanmaktadırlar. Sinizmin yakın anlama geldiği sözcükler, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluktur. Modern yorumlamaya göre sinizmin ön plana çıkan anlamı, eleştiren, zor beğenen ve kusur bulan bireydir (Erdost ve diğerleri, 2007: 517).

Sinizm; Smith, Pope, Sanders, Allred ve O'Keefe (1988) tarafından bir kişilik özelliği ve Meyerson (1990) tarafından bir duygu olarak tanımlanmasına rağmen; birçok çalışmada, bir nesneye yönelik tutum olarak tanımlanmıştır (Andersson ve Bateman, 1996: 450). Sinizm tutumu, teorik ve deneysel biçimde ruhsal yapılardan farklı olarak biliniyorken; devamlı sinizm, negatif duygulanım ve şüphecilik ile sınırlı değildir. Örgütsel ortamda sergilenen sinizmin, ortam içerisinde çeşitli faktörlere maruz kalma durumunu değiştirmek için diğer sinizm türlerine göre daha yumuşak ve duyarlı olduğu görülmüştür (Rubin ve diğerleri, 2009: 680).

Sinizm kavramı, bir veya birden çok nesneye yönelik algılanan güvensizlik, hayal kırıklığı veya horlama tutumu ve örgüt için kabul edilen küresel bir yaklaşımdır. Ancak, çalışanların sosyal değişim beklentilerinin ihlali, birinden diğerine genelleme yapılabildiği ölçüde önemlilik arz etmektedir (Andersson, 1996: 1397).

Örgütsel ortamda sinizm, uzun çalışma saatleri, işin yoğunlaşması, etkisiz liderlik ve yönetim, işyerinde yeni fırsatlar, sürekli küçülme ve kuruluşların kademe azaltması sonucunda işçi-işveren ilişkilerinin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Örgüte yönelik olumsuz duygu, düşünce ve duygular gibi tutumlarla bağlantılı olan sinizm, çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilen bireysel ve sosyal tecrübelerin geçmişine bir cevaptır. Bu doğrultuda sinizm, karamsar ruh haliyle örgüte gelen

bireylerin duygularıyla birlikte, bu duyguların örgütsel tecrübelerle biçimlenmesi olarak tanımlanabilir (James, 2005: 70; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 640-641).

Örgütsel açıdan sinizm, kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tavır sergilemesi ve örgütü güçlü bir şekilde eleştirmesi olduğu için sinizmin 3 bileşenden oluştuğu söylenebilir. Bu bileşenler şu şekildedir (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346):

1. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inanç duyma.

2. Örgüte karşı olumsuz duygu hissetme.

3. Bu inanç ve hissiyatlarla tutarlı olacak şekilde örgüte yönelik eleştirel ve aşağılayıcı eğilim içerisinde olma.

Sinizm ile ilgili tanımlar Tablo 1.1'de kronolojik olarak sıralanmıştır.

Tablo 1.1. Sinizme Yönelik Tanımlar (Naus, 2007: 15-24).

YAZARLAR	YIL	TANIM
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik bilgi, samimiyet ve iyilikle örgütsel kararlar, eylemler veya prosedürlerdeki özgecilik davranışının reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencillik ve aldatmacanın insan doğasının özünde olduğunu genel bir inanç olarak yansıtan kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otorite ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir çalışma tutumu değil; aynı zamanda hayatın bütününe olan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte yapılacak örgütsel değişikliklerde başarısız olunacağı ve bu değişikliği yapan yöneticilerin beceriksiz ve/veya tembel oldukları inancını içerisinde barındırmaktadır.
Andersson	1996	Sinizm, hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla veya bunların tamamının güvensizliği ile şekillenen bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere yönelik genel ve özel tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişime yönelik sinizm, değişim liderlerinde inanç kaybı, bu liderleri beceriksiz ve tembel olarak niteleme ve gelecekteki değişim çabalarının başarı olasılığı hakkında karamsarlık duymayı içerisinde barındırmaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inançtan oluşan tutumdur. Aşağılayıcı ve eleştirel davranışları, örgüte karşı olumsuz duyguları içerisinde barındırmaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, bir kişiye düşmanca bir şekilde şüphe duymayı, iftira etmeyi ve o kişiye duyulan güvensizliğin en güçlü seviyelerini içeren ahlaki karar almanın hem genel hem de özel tutumu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inançtır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizliğin bir öyküsüdür. Sinizm öykülerinde, yönetimin uygulamalarına yönelik hayal kırıklıkları derin bir şekilde ifade edilir.

Tablo 1.1. (Devam)

O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Sinizm, bir psikolojik çıkış ve çözülme biçimi olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar veya eylem için başka birisinin ifade veya ima edişine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkındaki olumsuz yorum ve duyguları ve özellikle de, fiili karar verme üzerinde örgütün değer tablolarının olumlu etkisinin inkar edilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, örgütler ve diğer toplumsal kurumların ahlaki değerlerden yoksun olduğuna ve sadece kendilerine hizmet ettiğine olan inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, eylemlerin ve güdülerin eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi sonucu oluşan bir tutumdur.

Özetlemek gerekirse sinizm, bireylerin davranışlarının niyetleri ile tutarlı olmadığı, yalan söyleme, bencil davranma, nefret etme, iftira atma ve öfkelenme gibi olumsuz davranışların sergilendiği düşünce sistemidir. Bu düşünce sistemine göre bireylere şüphe ile yaklaşılmalıdır ve onlara asla güvenilmemelidir. Ayrıca, hiçbir birey sadakat duyulmaya layık değildir ve her zaman bireyleri kötü bir gelecek beklediğine inanılmaktadır.

1.2.3. Sinizmin Özellikleri

Sinizm, hem birey hem de örgütler açısından önemlidir. Çünkü sinizm kavramı, örgüt açısından çeşitli avantajları içerirken; aynı zamanda çelişkileri içerisinde barındırır.

Örgütsel sinizme yönelik Amerika'daki bir banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre; sinizmin çalışanlara ilgi gösterilmemesi sonucu oluşan bir tepki olduğu ortaya çıkmıştır. Sinik çalışanlar, örgüte az olumlu duygu hisseden ve hüsrana uğramış bireylerdir ve performanslarında düşüşe sebep olan bu memnuniyetsizliği dışa vurmamaktadırlar (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 642).

Örgütsel sinizmin avantajlı yönleri ise şu şekildedir (Dean ve diğerleri, 1998: 347):

- Sinizm bir özellik olarak değil, durum olarak görülmektedir.
- Sinizm, belirli bir meslek veya meslekte sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranıştan oluşan yapıyı içerisine almaktadır.

- Sinizm, nesnel olarak geçerli veya doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir ancak öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir.
- Sinik bireylere diğer bireylere nazaran daha az hükmedilebilmektedir.
- Sinik bireyler, bireysel çıkarlar ve yanılmaya karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmişlerdir.

Kanter ve Mirvis'e göre (1989), örgütsel sinizm ile çalışanların çeşitli iş alanı ve sanayiye ilişkin karşılıklı güvensizlik ve düşmanlık ortamının oluşması sonucu, en alt kademedен en üst kademeye olacak şekilde toplumun her kesiminde sinizm tutumunun olduğu görülmektedir (James, 2005: 24). Bu bakımdan, sinizmin sadece bireye veya sadece örgüte ait bir özellik olmadığı söylenebilir.

Sinizm, örgüt ortamındaki olumsuz insanların örgüte kattığı olumsuz duygularla birlikte; bu duyguların deneyimler yoluyla paylaşılmasını da içermektedir. Bir anlamda sinizm, deneyimlerle gelişen bir tutum olduğundan dolayı hiçbir birey sadece kendi kararıyla sinik olmaz (Brown ve Cregan, 2008: 680).

Örgütsel ortamda sinizm şu şekilde meydana gelmektedir: İş ahlakı güçlü olan örgüt çalışanları, çok çalışma eğilimi içerisindedirler. Örgütte çalışanlardan birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Çalışanda örgüte katkı sağlamak amacıyla adil davranarak karşılığını vermektedir. Beklentileri karşılamakta yetersiz olan örgüt, çalışanlarda hüsrân ve hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Böylece, sinizm meydana gelebilmektedir (Naus, 2007: 27) .

Örgüt içerisindeki sinik bireyler, diğer bireylere nazaran daha çok tanınmakta ve etrafındaki insanlar tarafından hoş görülmektedirler. Bu bireyler, ünlü çizgi film kahramanı Dilbert ile özdeşleştirilmiştir. Dilbert, iş yaşamını sayısız örgütsel gariplikler, hevesler ve çılgınlıkların olduğu hücrelerinde geçiren acıklı bir figürdür. Yani Dilbert, örgüt ve iş yaşamına umutsuz bir bakış açısıyla yaklaşmıştır (Naus, 2007: 2-3).

Örgütlerdeki sinik tutuma sahip çalışanlar, örgüt hakkında olumsuz tutumlara sahip olan bireylerdir. Bu bireyler, örgütlerini sürekli küçük düşürme, eleştirme ve kötüleme eğilimi içerisindedirler. Örgüt içerisinde istediği yere gelememiş veya vizyonunu gerçekleştirememiş bireyler olan sinik çalışanlar, sürekli örgütten beklentilerinin olmadığını vurgulamaktadırlar. Bu tutumların yanı sıra örgütlerdeki sinik çalışanların diğer olumsuz özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Öncер, 2009: 5):

- Tükenmişlik,
- Dalgınlık,
- Vurdumduymazlık,
- Düşüncesizlik,
- Sevgisizlik,
- Yabancılaşma,
- Kayıtsız kalma,
- İstifa etme,
- Ümitsizlik,
- Güvensizlik,
- Kuşku duyma,
- Küçümseme,
- Hayal kırıklığı,
- Tepeden bakma,
- Düşük performans,
- Bireylerarası anlaşmazlık,
- Devamsızlık,
- İş devir oranı,
- Depresyon.

Sinik çalışanlar, genel olarak tüm örgütlerde görülmektedir. Amerika’da yapılan araştırmalara bakıldığında, Amerikan vatandaşlarının yaklaşık %50’sinin sinik birey olduğu görülmektedir. Yani, örgütlerin genelinde sinizm tutumu yaygındır ve sinik birey oranı sürekli artmaktadır (Bommer ve diğerleri, 2005: 736). Sinik çalışanlar, örgütün tamamıyla yoğun bir şekilde ilgilenerek; örgüt problemlerine yönelik çözümler, stratejiler ve dikkat edilecek hususlar geliştirmektedirler. Ayrıca, örgütsel değişime daha az iyimser bakış açısıyla bakan bu çalışanlar, örgüt problemlerinin neden kaynaklandığını belirlemede önemli rol oynamaktadırlar. Yani, örgütsel değişim için harcanan çabaların büyük bir çoğunluğuna sinik çalışanlar katkı sağlamaktadırlar (Bommer ve diğerleri, 2005: 748-749).

Yöneticiler, örgütlerde sinizmi azaltmak veya engellemek için önemli rol oynamaktadır (Treadway, 2004: 500). Örgütlerde çalışan bireylerin deneyimlerinden dolayı sinizm oluşuyorsa, yönetimin çalışanları hoşnut etmesi için ekstra çaba sarf etmesi gerekmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 680). Sinizm sürekli yayılan bir tutum olduğundan dolayı yöneticiler ve örgütler, çalışanlardaki olumsuz izlenim ve tutumları yok etmeli, çalışanları olumlu tavırlar sergilemeye teşvik etmeli ve çalışanların toplumsal konulara olan eğilimlerini artırmalıdır (James, 2005: 24).

Örgüt içerisindeki sinik bireyler, olumsuz tutumlarıyla avantajlar ile birlikte birçok dezavantajı da beraberlerinde taşımaktadırlar. Ancak, genel olarak dezavantajlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle, gerek örgütlerin gerek yöneticilerin sinizm tutumunun yok edilmesine yönelik önlemler alması gerekmektedir. Böylelikle, örgüt çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı sağlanarak performanslarında artış elde edilebilir. Bu da örgütün kendini daha ileri noktalara taşımasını kolaylaştırabilir.

1.2.4. Sinizmin Boyutları

Sinizm, bireyin istihdam edildiği örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardır. Bu tutumlar, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 345). Çalışmamızın bu bölümünde de sinizm kavramının bu 3 boyutuna yer verilmiştir.

1.2.4.1. Bilişsel Sinizm

Dean ve diğerleri'ne (1998) göre inanç yoluyla düşünülen ve yaşanan bilişsel sinizm, örgütün samimiyetinin reddi, bencillik ve aldatmacanın insan doğasının özünde olduğu inancı, örgütün vicdansız olduğu ve kendine hizmet ettiği ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu veya belirtilen nedenlere güvensizlik olarak ifade edilir (Naus, 2007: 25).

Bilişsel sinizm, insan eylemleri ve güdülerindeki iyilik ve samimiyete inanmama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sinik bireyler, adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi ilkelerin eksikliğinden dolayı, örgüt uygulamalarının kendilerini aldattıklarına inanmaktadırlar (Özler ve diğerleri, 2010: 49).

Liehr ve diğerlerine (2000: 114) göre, kızgın duyguların ve agresif dışavurumların arkasında bilişsel sinizm ve davranışsal saldırganlık vardır. Sinik inançlar arkasında da duygusal öfke ve davranışsal saldırganlık vardır.

Bilişsel sinizm, küçük görme, kınama gibi olumsuz duygular sonucu ortaya çıkar ve bireyin örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik inancını ortaya koyar. Dürüstlük, Oxford İngilizce Sözlüğü'nde şu şekilde tanımlanmaktadır: Ahlaki ilkelerde sağlamlık, erdemli ve karakter sahibi olma, özellikle gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet. Sinizmin bilişsel boyutu ile sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerdeki sinik çalışanların inançları şu şekilde sıralanabilir (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346):

- Örgütsel uygulamalar, örgütlerdeki adalet, doğruluk ve samimiyet gibi ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerdeki bireyler, tutarsız ve güvenilmez davranışlar sergilemektedir.
- Örgütlerdeki bireyler, gerçek niyetleri dışında davranışlar sergilerler. Bu nedenle, bireylerden samimiyet yerine hile yapmaları beklenir.
- Örgütlerdeki bireyler, dürüstlük, adalet gibi ilkeleri kişisel çıkarlara feda ederler ve vicdansız davranışlar doğru olarak kabul edilir.

Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi bilişsel sinizm, bireyin düşüncesi ve inancı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani birey, gerek bireylerin gerek örgütlerin adalet, dürüstlük, içtenlik gibi erdemlerden yoksun olduğuna inanır ve bu nedenle onlara asla güvenilmemesi gerektiğini öne sürer. Ayrıca, bireylerin maaş artışı, terfi gibi maddi çıkarlarını, kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlerine tercih ettiklerine inanılır.

1.2.4.2. Duyuşsal Sinizm

Sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal sinizm, örgüte yönelik hissedilen olumsuz duyguyu ortaya koyar. Sinizm, düşünülen ve inanılan bir şey olduğu kadar, aynı zamanda hissedilen bir duygudur. Örgüt için objektif bir yargı olmayan duyuşsal sinizm, birçok duygusal tepkiyi içerisinde barındırmaktadır. Örneğin, örgüt içerisindeki sinik bireyler, örgütlerini düşündüklerinde sinirlenebilir, gerilim yaşayabilir, utanabilir, endişelenebilir veya bıkkınlık yaşayabilirler. Çeşitli olumsuz duygularla ilişki içerisinde

olan bu sinik bireyler, örgütlerini kendi kurallarına göre yargılayarak kusurlu bulduklarında, kendilerini örgüte karşı üstün bulurlar. Bu durumdan da, gizli bir haz duymaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Sinizmin duyuşsal boyutundaki unsurlar, Andersson (1996)'ın “çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” tanımında ön plana çıkmaktadır. Andersson, bu unsurları bir araya getirerek geliştirdiği sinizm kavramı ile literatüre büyük katkılar sağlamıştır (James, 2005: 6).

Duyuşsal sinizm, hüsrân, hayal kırıklığı ve karamsarlık gibi duygusal şekildeki kavramsallaştırmalarda ‘hissedilen varlık’ olarak gösterilmektedir (Naus, 2007: 25).

Gerginlik, kızgınlık, endişe ve tahrik gibi duyguları içeren duyuşsal boyutta, bu duyguların yönetimi çalışanların bilişsel kaynaklarını yok edebilir. Bu duygular, üst yönetimin davranışları da dâhil olmak üzere örgüt için bağlılığı ve motivasyonu azaltabilir (Kim ve diğerleri, 2009: 1437-1438). Bu boyut, olumsuz sonuçların tutum sahibi bireyler için sinik tutumlar olduğunu göstermektedir ve psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik arasındaki ilişki aracılığıyla oluşmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627).

Özetlemek gerekirse duyuşsal sinizm, içerisinde duygusal tepkileri barındırır ve öfke, endişe, utanç, bıkkınlık gibi olumsuz duygularla ilişki içerisindedir. Çalışanların örgütleri hakkında hissettikleri bu olumsuz duyguların, onların işlerine yönelik düşüncelerini şekillendirdiği söylenebilir. Bu sinizm boyutunda bireyler, diğer bireyleri kendi doğrularına göre yargılamaktadır ve bu doğrular dışında davranan bireyleri kusurlu olarak görmektedir. Bu bireylerin diğer bireyleri kusurlu olarak görmesi, onların kendilerini üstün görmelerine neden olabilir. Üstün görme duygusunun da sinik bireyleri, kendilerini beğenen ve övülmeyi seven bireyler olmaya ittiği söylenebilir.

1.2.4.3. Davranışsal Sinizm

Sinizmin son boyutu olan davranışsal sinizm, örgütü aşağılama, küçük görme gibi olumsuz ve eleştirel davranışları içermektedir. Örgütlerdeki sinik bireyler, geleceğe dair eylemlere yönelik karamsar tahminlerde bulunabilirler. Örneğin sinik çalışanlar, kaliteye yönelik bir girişimin başladığı anda biteceğine yönelik yorum yapabilirler.

Sinik bireylerde en belirgin davranış eğilimi, örgüte yönelik ağır eleştirilerdir. Bu ağır eleştiriler, örgütün dürüstlük, samimiyetten yoksun olduğuna inanma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlar ayrıca, sinizm tutumlarını ifade etmede sıklıkla alaycı mizahı kullanırlar. Sinik çalışanların örgütsel olaylarda örgütsel bütünlüğün sağlanıp sağlanmadığına yönelik yorumları, onların davranışsal eğilimlerini ortaya koymaktadır. Örneğin, sinik çalışanlara göre sadece çevresel konularla ilgilenen örgütlerin amacı, halkla ilişkiler çalışması yapmaktır. Sinik çalışanlar, düşüncelerini söylemek yerine yüz ifadeleriyle de ortaya koyabilirler. Bu yüz ifadeleri de sırtma, dudak bükme, alaylı ve bilge bakışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Aşağılayıcı sözler ve davranışlar, birey için herhangi bir anlama sahip olmayan örgütü daha az hissetmeyle ve örgüte olan daha az duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Örgütü ve üst yönetimi kötüleyen çalışanlar, olağanüstü çaba harcamazlar hatta işin gereği olan çaba düzeyini bile azaltabilirler. Bu çalışanlar, değişim ilişkisinden rahatsızlık duyarlar ve kötü iş performansı sergilerler (Kim ve diğerleri, 2009: 1438).

Çalışanların yaptıkları ‘eylem’ olan davranışsal sinizm, düşmanca eleştiri ve iftira atma, değişim liderlerinde inanç kaybı ve bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya örgütlere yönelik güvensizlik gibi kavramsallaştırmalar için anahtardır (Naus, 2007: 25).

Görüldüğü gibi davranışsal sinizm, bireylerin inanç ve düşüncelerinin davranışlarına yön vermesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bu boyutta hissedilen duyguların dışavurumu yaşanır ve bu duygular, gözlenebilir hareketler haline gelir. Bu hareketler, eleştirme, dalga geçme, şikâyet etme gibi sözlü şekilde ifade edilebildiği gibi; sırtma, küçümseyici bir biçimde gülümseme, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz bir şekilde de sergilenebilir.

1.2.5. Sinizmin Kuramsal Temelleri

Sinizm kavramını oluşturan kuramsal temeller, beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı şeklinde ortaya konulabilir.

1.2.5.1. Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramları içerisinde yer alan gereksinim/kapsam kuramları, insan gereksinimleri ve bu gereksinimleri giderme isteğinin davranışları yönlendirdiğini varsaymaktadır. Bazı araştırmacılar ise gereksinimleri gidermek için davranışta bulunmanın yanı sıra, amaca ulaşmaya dair beklenti içerisinde olma gerekliliğini ileri süren motivasyon kuramları geliştirmişlerdir. Bu kuramlardan en çok kabul göreni, Vroom'un "Beklenti Kuramı"dır. Bu model daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilerek daha ayrıntılı bir hale getirilmiştir. (<http://www.e-motivasyon.net>, 27.02.2013).

Vroom'un beklenti kuramı, güdüleme kuramı olarak yaygın kabul görmüş bir modeldir. Üç ana faktörün sonucu olarak oluşan beklenti kuramının ilk faktörü, amaca ulaşmaya yönelik arzunun gücü; ikinci faktör üretkenlik ile amaca ulaşma arasındaki ilişkinin farkında olma ve son faktör de bireyin, üretkenliğini artırabilmesi için yeteneklerinin farkında olmasıdır (Eren, 2000: 514).

Victor H.Vroom'a göre model, valens (valence), beklenti ve araçsallık olmak üzere üç kavramdan oluşmaktadır. Bu kavramlar şöyle açıklanabilir (Eroğlu, 2009: 432-434):

Valens (valence): Tercih edilirlilik anlamına da gelen bu kavram, bireyin belirli bir çaba sonucunda elde edeceği ödüle yönelik verdiği pozitif veya negatif bir değerdir. Bu değer -1 ile + 1 arasında değişmektedir. Bireyin ödüle verdiği değer, ödülün ihtiyacı karşılama derecesini de ortaya koymaktadır. Yüksek valens değeri, bireyi daha çok çaba sarf etmeye teşvik ederken; düşük valens değeri, arzulanan sonucu elde etmemeyi, elde etmeye göre daha fazla tercih etmeyi gerektirmektedir.

Beklenti: Bireyin belirli bir çaba sarf etme sonucunda ödül elde etme olasılığı algısıdır. Çaba sarf ederek ödül elde edeceğine inanan birey, sürekli daha fazla çaba sarf etme eğilimi içerisinde olacaktır. Beklentiyi 0 ile 1 arasındaki değerlerin ifade ettiği söylenebilir. Kısacası beklenti, çaba ile birinci derecedeki sonuç arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Araçsallık (instrumentality): Birey, belirli bir çaba ile ancak belirli bir ödül elde edebilir. Araçsallık, bireyin birinci seviyedeki sonuçlar ile ikinci seviyedeki sonucu

elde etme olasılığına yönelik algısıdır. Bireyin elde ettiği sonuçlar seviye şeklindedir. Araçsallık, seviyeler arası ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örneğin birinci seviyede, çaba sarf eden bireye ödül olarak maaş artışı yapılmakta veya birey terfi ettirilmektedir. Birinci seviye olan maaş artışı ve terfi, ikinci seviyedeki sonucu elde etmek amacıyla kullanılan bir araçtır. Yani maaş, bireyin geçimini sağlaması için bir araç görevini üstlenmektedir.

Vroom'un beklenti modelini örgütünde kullanmak isteyen yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Birey için önemli olan sonucun hangi çeşit ve düzeyde olduğu belirlenmelidir.
- Örgüt için arzulanan davranış ve performansın türü belirlenmelidir.
- Performans ve ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

Tüm bu ifadelerden de anlaşılabilceği gibi beklenti kuramı, bireyin çeşitli tutumlar ve davranış biçimlerinden kendisi için önemli olanı seçebilme görüşünü ortaya koymaktadır. Yani bireyin arzuladığı sonuca ulaşmak için verdiği çaba sonucunda elde edeceği yararın, bu çabanın maliyetinden fazla olması durumunda bireyin çaba göstermeye devam edeceği söylenebilir.

Porter ve Lawler'ın beklenti kuramında ise bir işteki günlük performans (amaçları ve görevleri yerine getirme), bireyin çaba sarf etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Fakat performans, bireyin yeteneğinden (bilgi ve beceriler) ve görevlerin nasıl algılandığından (amaçların ne ölçüde anlaşıldığı, gerekli aktiviteler ve görevin diğer unsurları) da etkilenmektedir. Performans, sırayla içsel ödüller (başarma ve kendini gerçekleştirme gibi) ve dışsal ödüller (çalışma koşulları ve durumları gibi) için öncü olarak görülmektedir. Bu ödüller, bireyler arası eşitliğin ve iş tatminin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Hoontz ve Weinrich, 2006: 294).

Örgütsel sinizm tutumu ile beklenti kuramı arasındaki ilişki incelendiğinde, kişisel çıkarlara (bencillik) dayanan beklenti kuramının sinizm ile ilişkisi olduğu görülmektedir. (Kalağan, 2009: 50).

James (2005: 11), beklenti kuramının, dışsal faktörleri göz önünde bulundurduğundan dolayı sinizmin doğasını ve gelişimini açıkladığını öne sürmektedir.

Bireyler, geleceğe yönelik maaş artışı, terfi, tanınma, takdir kazanma gibi olumlu beklentiler içerisinde olduklarında kendilerini güvende hissedebilirler. Örgütün bu beklentileri karşılaması gerekmektedir. Ödül şeklindeki bu beklentilerin karşılanmadığı bireyler, örgütüne yönelik olumsuz beklenti içerisinde olacaktır. Yani beklenti kuramı ile bireylerin olumsuz beklentileri sonucunda oluşan sinizm tutumunun birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

Beklenti kuramının ilişkili olduğu bir diğer kavram da örgütsel değişim sinizmidir. Bu sinizm türü, bir bireyin örgütün değişime yönelik verilen emeğin boşa gideceği, örgütün değişim için yeterli düzeyde bilgi ve kavrama yeteneğine sahip olmadığı ve sonuçta amacına ulaşamayacağına yönelik inancını ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında, geleceğe karamsar bir bakış açısıyla yaklaşan sinik bireylerin olumsuz beklentiler içerisinde olduğu söylenebilir.

1.2.5.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, birey davranışlarının altındaki niyetleri anlamaya çalışan bir kuramdır. Bireyin davranışları, kendi kişisel özellikleri veya içerisinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Kişisel özelliklerden kaynaklanan davranışlar, kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Çevresel koşullardan kaynaklanan davranışlar ise, çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM//1024/unite12.pdf, 01.03.2013).

Atfetme kuramına göre bireyler, ilk önce nedenleri ortaya çıkarmak için güdülenirler, daha sonra, bundan sonraki davranışları buldukları nedenlere dayandırır ve en son olarak ta bu süreçleri yönlendiren kurallar ve prensipler olduğunu ileri sürerler. (Duman, 2004: 6).

Atfetme kuramı, örgütlerde çalışanları değerlendirmek amacı ile geliştirildiğinden dolayı örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar, liderlik statüsünde bulunan bireyler tarafından değerlendirilmektedir. Örgütsel değişim yapıldığında, bu statüde bulunan bireylerin cinsiyetleri, ırkları, görünüşleri, kültürleri, bireysel ve kişisel özellikleri önemli rol oynamaktadır. Bu kuram, başarısız bir sonuç ortaya çıktığında çalışanların bu sonucu bir nedene bağlamasını anlamak amacıyla örgütsel sinizme uygulanmaktadır. Çalışanlara göre örgüte yönelik çabalar sahte olabilir

veya yetkili olmayan kişiler karar alabilirler. Yani, sinizmin olumsuz atıflar ile değişime yönelik çabaların boşuna olduğu girişimleri içeren bir tutum olduğu söylenebilir (James, 2005: 11- 12).

Weiner atfetme kuramında, bireyin kendi başarısı veya başarısızlığının arkasında birçok faktörün olduğunu ileri sürmektedir (Chen ve diğerleri, 2009: 181). Weiner'a göre bireyler, başarısız bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında birçok nedensel atıfta bulunurlar. Öfke, umut ve sempati gibi duygulara yol açan beklentilere de bu nedensel atıflar yol açmaktadır. (Eaton, 2000: 18).

Weiner'ın modelinde başarısız bir durumla karşılaşıldığında örgüt sorumlu tutulduğundan dolayı, örgütü suçlayan bireyler ortaya çıkmaktadır. Bu kuramda, olumsuz ve başarısız durumlardan örgütün sorumlu olduğu fikri egemen olduğundan dolayı örgütsel sinizm ile atfetme kuramı arasında ilişki olduğu söylenebilir.

1.2.5.3. Tutum Kuramı

Tutum, herhangi bir birey veya nesneye yönelik belli bir süreç sonucunda oluşan olgudur. İki temel özelliğe sahip olan tutumların ilk özelliği uzun süreli olmasıdır. İkinci özelliği ise, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara sahip olmasıdır. Tutum objesine yönelik bilgiler, algısal tepki ve düşünceler, inançlar, atfedilen değerler bilişsel boyutu oluştururken; coşkulu ve duygulu tepkiler duyuşsal boyutu oluşturmaktadır. Belli bir durum karşısında bireyin sergilediği davranışlar ve eğilimler ise davranışsal boyutu ortaya koyan unsurlardır (Tutar, 2013: 152).

Olson ve Zanna (1990)'a göre tutum kuramı, tutumlar ve sinizm davranışları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkiler açısından tutumlar, en başından beri örgütsel sinizm ile ilgili araştırmalarda etkili olmuştur. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)'a göre örgütsel sinizm, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutumdur. Böylece tutum kuramının, örgütsel sinizme yönelik teorik çerçeve oluşumuna katkılar sağladığından dolayı önemli görülmektedir. (James, 2005: 12).

Tutum objesine karşı olumlu veya olumsuz verilen tepkiler, tutumun yönünü oluşturmaktadır. Olumlu tutumlar sonucunda olumlu duygular oluşuyorken, olumsuz tutumlar sonucunda da olumsuz duygular oluşmaktadır. Bireyler, örgütlerine karşı

olumsuz duygular hissettiklerinde sinizm ortaya çıkmaktadır. Sinizm tutumunun yönü olumsuz olduğundan dolayı bireylerin, örgütlerinden uzaklaşma eğilimi içerisinde olabilecekleri söylenebilir.

Tutumlar, bireylerarası ilişkilerde tutarlılık ve düzenlilik sağlanmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanılan olaylar ve deneyimler sonucunda oluşan tutumlar, bireylere diğer bireylerle olan ilişkilerini düzenlemesi ve çevresini değerlendirmesi olanağını sağlar. Bireyin geçmişteki davranışlarından yola çıkılarak diğer davranışlarının tahmin edilmesi sonucunda bireyin tutarlı olduğuna inanılır. Eğer davranışlar tahmin edilemiyorsa ve verilen tepkiler çelişkiliyse bireyin tutarsız olduğuna karar verilir ve bu bireyin güvenilir bir birey olduğu kanısına varılabilir. Genel bir ifade ile bir bireyin güvenilir bir bireye olumlu tutumlar beslemesi beklenemez. Böylelikle bu bireyin, sinik bir bireye dönüştüğü söylenebilir.

Tutumların yoğunluğu, bireylerin duygusal eğilimleri ve psikolojik durumlarını ortaya koyar. Tutumlar ile duygulardaki yoğunluk birbirine paralellik göstermektedir. Çünkü tutumlar, duygulara yansımaktadır. Bir bireyin yaptığı iyiliklere karşı diğer bireyin nankörlük etmesi, o bireyin duygularının olumludan olumsuza dönüşmesine sebep olacaktır. İşte bu noktada iyi bir birey, sinik bir birey haline dönüşebilir.

1.2.5.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, sosyal davranışın önerildiği değişim sürecinin sonucudur. Bu değişimin amacı, faydaları maksimize ve maliyetleri de minimize etmektir. Bu kurama göre, bireyler sosyal ilişkilerin potansiyel yararları ve risklerini tartarlar. Riskler, ödüllere ağır bastığı zaman, bireyler bu ilişkilerini sona erdirebilir veya terk edebilirler. Maliyetler, bireyler açısından bir ilişki içerisinde para, zaman ve çaba harcamak gibi olumsuz şeyleri; faydalar ise, dostluk, arkadaşlık, eğlence ve sosyal destek gibi olumlu şeyleri içermektedir. Aslında bu kuram, bir ilişkinin ne kadar değerli olduğunu belirlemek için faydaları almayı ve maliyetleri minimize etmeyi önermektedir. Maliyetler, faydadan daha büyük olduğunda olumsuz ilişkiler ortaya çıkarken; faydalar maliyetlerden daha büyük olduğunda olumlu ilişkiler ortaya çıkmaktadır (<http://psychology.about.com/od/sindex/g/socialexchange.htm>, 02.03.2013).

Blau'ya (1964) göre sosyal değişim kuramı, açık bir biçimde ifade edilemeyen ancak çalışanlar ve örgütler arasında var olan, ihlal edilmesi durumunda olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklardır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:777). Bu kurama göre sosyal değişim, örgütün çalışanların mutluluğu için yatırım yapmasıyla ve çalışanların bunu doğru bir şekilde algılamasıyla başlar ve devam eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002:703). Bir örgüt çalışanı örgütün kendisine iyi davrandığını algılasa, çalışan da örgütüne karşı iyi davranmaya çalışır (Mimaroglu, 2008: 36). Böylelikle, örgüt ortamında sinizm tutumunun sergilenmediği görülür.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 627), sosyal değişim kuramı ile örgütsel sinizmin teorik desteğinin sağlandığını ileri sürmektedirler. Bu kuram, yöneticilere güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, iş sözleşmesi özellikle de psikolojik sözleşme davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Bu davranışların yoksunluğu sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar da sinizm kavramını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, örgütsel sinizmin çalışanlara verilen söz ve vaatlerin ihlal edilmesi, çalışanların genel beklentilerinin ihlal edilmesinin sonucu olarak ortaya çıkan bir tutum olduğu söylenebilir.

1.2.5.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilen duygusal olaylar kuramı, örgütlerdeki duygusal deneyimlerin sebeplerini ve sonuçlarını araştıran bir kuramdır. Bu kuramda bireylerin duygularını ve duygusallığını yönetmek amacıyla sosyal psikoloji, kişisel psikoloji ve örgütsel psikolojiden elde edilen bilgiler bir araya getirilerek kullanılmaktadır. İşe yönelik bilişsel değerlendirmeler ile işe verilen duygusal tepkiler arasındaki farka dikkat çeken bu kurama göre; duygusal davranışlar sadece bilişsel değerlendirmeler ile ölçülmemelidir, bunun yanında duygusal tepkiler de ölçülmelidir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005: 167).

Örgütlerdeki bireyler, meydana gelen olaylara duygusal tepkiler gösterirler ve bu tip olaylardan da duygusal deneyimler elde ederler. Bu bireyler, sinirli, hüsrana uğramış, gururlu veya mutlu olabilirler. Yani, bu çeşitli tepkilerin çeşitli anlamlara geldiği söylenebilir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005: 168). Ortaya çıkan bu duygusal tepkilerin, sinizmin duygusal boyutunu oluşturan tepkiler olduğu söylenebilir. Yani,

duygusal olaylar kuramı, örgütlerde sinizmin nasıl geliştiği sorusuna bir cevap olarak düşünülebilir.

1.2.5.6. Sosyal GÜDÜLENME Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir ve bu kuramda çalışanların sinik tutumlar sergilemelerinin altında yatan nedenlere odaklanılmıştır. Kuram, örgütsel sinizme neden olan olayların tanımlanmasından ziyade, örgüt çalışanlarının bu olayları nasıl yorumladığını ve bu yorumların sinizm üzerindeki etkisini incelemektedir.

Sosyal güdülenme kuramına göre ilk önce olayın sonuçlarının altında yatan nedenler araştırılır. Daha sonra olay, bulunan nedenler ışığında incelenir. İncelemeler sonucunda elde edilen bilgiler, sorumluluk kararları almayı ve geleceğe yönelik beklentiler geliştirmeyi sağlamaktadır. Bu kararlar ve beklentilerde, gelecekteki davranışları belirleyecek olan olumlu veya olumsuz duygulara yol açmaktadır. Geleceğe yönelik hangi davranışların sergilenmesi gerektiği ve bu davranışların nasıl tahmin edileceğini öğrenmek amacıyla nedensel yorumlar yapılmaktadır.

Weiner 'ın sosyal güdülenme kuramında yer alan; konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar şeklindeki üç temel faktörün açıklaması aşağıdaki gibidir (Eaton, 2000: 13-14):

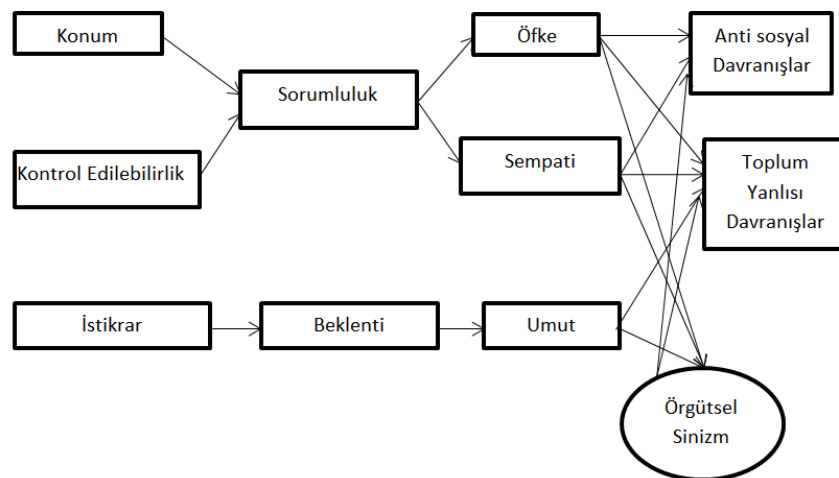
1. Konum: Olayların, içsel veya dışsal faktörlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını algılama durumudur. Örgüt içerisinde verilmiş olan kararlar, içsel faktörlerde vurgulanmaktadır. Örneğin, işten çıkarılma gibi olumsuz bir olay yaşandığında; çalışan, bunu örgütün kâr oranını artırmak amacıyla yaptığını düşünebilir. Örgüt dışından kaynaklanan durumlarda ise, dışsal faktörler vurgulanmaktadır. Burada da, işten çıkarılma durumu olduğunda çalışan, bu durumun örgüt dışındaki kötü ekonomik koşullardan kaynaklandığını düşünebilir.

2. Kontrol Edilebilirlik: Olayların, bireyin idaresi veya kontrolü altında olup olmadığını algılama durumudur. İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Çalışan, işten çıkarılmaların içsel kontrol edilebilir faktörlerden kaynaklandığını düşünürse (örneğin, çalışan örgütün kâr oranını artırmak amacıyla çalışanları işten çıkardığını algılasa ve daha olumlu tedbirler alınabileceğine de inanırsa), bu durumdan

örgütü sorumlu tutacaktır. Eğer çalışan, işten çıkarılmaların dışsal kontrol edilemez faktörlerden kaynaklandığını düşünürse (örneğin, çalışan örgüt dışındaki kötü ekonomik koşullar sebebiyle örgütün zor durumda olduğunu algıarsa ve işten çıkarma haricinde başka çare kalmadığını düşünürse) örgütü daha yumuşak bir dille eleştirecektir.

3. İstikrar: Bir olayın, gelecekte tekrar yaşanıp yaşanmayacağına yönelik olasılık anlamına gelmektedir. Çalışan, işten çıkarılmaların örgütün kâr oranını artırmak amacıyla uyguladığı bir strateji olduğuna inanırsa; çalışan için bu durum istikrarlı bir faktör olacak ve örgüt daha fazla para kazanmak istediğinde büyük olasılıkla tekrarlanacaktır. Eğer çalışan, ekonomik faktörlere verilen cevabın işten çıkarılma olduğunu düşünürse; ekonominin orta düzeyde gelişmesi bekleneneğinden dolayı bu durum çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.

Eaton, Weiner'ın sosyal güdülenme kuramını göz önünde bulundurarak örgütsel sinizme yönelik bir model (Şekil 1.4) geliştirmiştir. Modelde konum ve kontrol edilebilirlik arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Konum ve kontrol edilebilirlik faktörleri sonucunda verilen sorumluluk kararları, olumlu veya olumsuz duygulara neden olmaktadır. İşten çıkarma durumundan sorumlu olan örgüte karşı çalışan öfke duyacaktır. Eğer, örgüt işten çıkarma durumundan sorumlu değilse çalışan örgüte karşı sempati duyacaktır. İstikrar faktöründe ise geleceğe yönelik beklentiler gelişmektedir ve bu beklentiler olumlu olduğunda çalışan geleceğe umutla bakacaktır; olumsuz olduğunda ise gelecek hakkında karamsar bir bakış açısına sahip olacaktır.



Şekil 1.4. Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Sinizm Modeli (Eaton, 2000: 20).

Modele göre, örgütsel sinizm tutumu ortaya çıktığında bireyin ya anti sosyal davranışlar ya da toplum yanlısı davranışlar sergilediği görülmektedir. Çalışanların işten çıkarılma gibi kötü bir durumla karşı karşıya kalması onların öfkelenmesine sebep olabilir. Öfkelendiklerinde ise örgütü kötü bir şekilde eleştirme, aşağılama, bağırma, yalan söyleme, çevresine karşı duyarsız olma gibi anti sosyal davranışlar sergileyebilirler. Örgütün işten çıkarılma durumundan sorumlu olmaması durumunda da çalışanın empati yapma, anlayışlı olma, sempati duyma gibi toplum yanlısı davranışlar sergilediği söylenebilir. Modelde genel olarak çalışanın yaşadığı olumsuz bir olay karşısında hissettiği olumsuz bir duygu ile sergilediği olumsuz davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Yani, anti sosyal davranışların sadece öfkeden kaynaklanmadığı aynı zamanda çalışan sinizmi ile de alakalı olduğu söylenebilir (Kalağan, 2009: 54).

1.2.6. Sinizm Türleri

Örgütsel sinizmin, iş yaşamındaki sinizm türlerinin bir araya getirilerek oluşturulan bir kavram olduğu görülmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 342). Bu nedenle sinizm türleri, temel olarak birbirinden farklı değildir ve birbirleriyle örtüşmektedir (Öncer, 2009: 3-4). Bununla birlikte örgütsel sinizmin beş farklı türü olduğu söylenebilir. Bunlar: Kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmidir.

1.2.6.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan doğasında bulunan ve bireyler için istikrarlı bir özellik olan sinizm türüdür. Bu sinizm türü, insan davranışlarının olumsuz olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Kişilik sinizminde birey, insanları hor görmekte, alaycı bir şekilde aşağılamakta ve diğer bireylerle zayıf ilişki içerisine girmektedir. Bu sinizm türünün temel felsefesi ise, dünyanın dürüst olmayan, suça göz yuman, sosyal etkileşimden hoşnut olmayan, umursamaz ve bencil olan insanlarla dolu olduğu düşüncesidir. Dolayısıyla kişilik sinizmine sahip bireylerde, aşırı şüphecilik ve güvensizlik durumu vardır. Bu şüphecilik ve güvensizlik durumu sonucunda bireyler doğrudan agresiflik

davranışı göstermeseler bile, duygu ve davranışlarını kızma, gücenme, öfkelenme, üzülmeye ve hile yoluyla gösterebilirler (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi üzerine yürütülen çalışmalarda bu sinizm türünün, genel sinizm ile aynı anlama geldiği görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289). Ancak örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi yapı olarak birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel sinizm, bireylerde sinik tutumlar oluşmasına sebep oluyor iken; kişilik sinizmi, bireylerin kişiliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Kişilik sinizmi, psikolojik bir hastalık olan sinizmin bir türü olarak da düşünülebilir. Bu sinizm türü, Cook ve Medley (1954)'in düşmanlık ölçeğinin bir parçasıdır ve insan davranışlarının tümüne yönelik sinizm tarafından karakterize edilir. Bazı bireylere göre bu tür, sinizmin bir türü değildir. Ancak, örgütlerdeki insan davranışlarının üzerine de yansıtıldığından dolayı bu türün sinizmin genel düzeyini etkilemesi mümkündür (Delken, 2004: 15).

Kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerinin kaynağı olabilir. Kişilik yapıları nedeniyle sinik özelliğe sahip olan bireyler, hayata karamsar bir bakış açısıyla yaklaştıklarından dolayı büyük bir olasılıkla adaletle daha duyarlı olacaklardır. Örneğin, toplum tarafından kusur olarak görülen bir durumu kabullenememe/reddetme toplumsal sinizme, böyle bir olay olmadığı halde kendisine haksızlık yapıldığını düşünme çalışan sinizmine, iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimi kötü olarak algılama örgütsel değişim sinizmine ve yeteneklerini rahatça sergileyebileceği ortamın kendinden esirgendiği düşüncesi mesleki sinizme neden olabilmektedir (Abraham, 2000: 284).

Özetlemek gerekirse kişilik sinizmi, belirli nedenler sonucunda oluşmayan, bireylerin özünde bulunan ve bireyin kendine özgü belirgin özelliklerinden kaynaklanan sinizm türüdür. Kişilik sinizminde bireyler, çevresindeki bireyler iyi olsalar dahi onları sinsi, yalancı ve art niyetli bireyler olarak algılamaktadırlar. Bu olumsuz algılamalar da bireylerin diğer bireylere olan güvenini yok edebilir ve çevresine agresif tavırlar sergilemesine neden olabilir.

1.2.6.2. Toplumsal Sinizm

Peterson (1994) toplumsal sinizmi, birey ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali olarak tanımlamaktadır (Pitre, 2004: 11). Bu psikolojik sözleşmenin

ihlali, güven veya inanç ihlali olarak düşünülebilir. Kendilerini haksızlığa uğramış olarak gören bireylerin güvenleri sarsılmaktadır ve bu bireyler, diğer bireyleri sürekli sorgulama eğilimi içerisine girmektedirler (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 58). Kendi beklentileri karşılanmayan bu bireyler, toplumsal sinizm yaşadıklarından dolayı iş arkadaşlarının başarılarını kıskanırlar ve onların başarıları takdir etmek yerine alay etme, kuruma yabancılaşma gibi davranışlar sergilerler (Abraham, 2000: 272).

Örneğin, Amerikan rüyası Amerikan hükümeti ile vatandaşları arasında yapılan toplumsal sözleşmedir. Ev sahibi olma, iş güvenliğini sağlama, çocuklarının üniversite eğitimi alabilmelerini sağlama, refah düzeyini artırma gibi beklentiler, bir çalışanın rüyasını ortaya koymaktadır. Hükümet ile vatandaşlar arasındaki bu sözleşmenin ihlali, kaçınılmaz bir sonuçtur (Abraham, 2000: 271). Bu sözleşme ile hükümet vatandaşlarına, bağımsızlık, mülkiyet hakkı ve bireysel özgürlük gibi birçok konuda söz vermektedir. Bu konular da vatandaşların hükümetlerine bağlı olduklarını gösteren beklentilerdir (Pitre, 2004: 11).

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre toplumsal sinizm, hükümet ve şirketlere güvenmeyen bireylerin olduğu ülkelerdeki örgütlerde meydana gelen sinizmin bir türüdür. Yönetimi kolay olan bu sinizm türü, istikrarsız olunan durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ajzen (2001) çalışmasında, insanların olumlu ve olumsuz tutumlara veya tutumsal kararsızlığa sahip olduklarını ileri sürmektedir. Yani, bir birey yöneticisine karşı sinik olabiliyorken; onun liderlik özelliğine hayranlık duyuyor da olabilir. (Delken, 2004: 17).

Toplumsal sinizm ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sinizm türü, çalışanların örgütlerine daha da bağlı olmasını ve daha çok mutlu olmalarını sağlar. Toplumsal sinizme sahip bireylerin beklentileri gerçekçi olduğundan dolayı, stresli iş yaşamının sonucu olarak hayal kırıklığına uğradıklarında daha az acı çekmektedirler. Bu bireyler, şüpheciliğin yüksek olduğu örgütlerde de muhtemelen zarar görebilirler (Abraham, 2000: 287).

Psikolojik sözleşme, taraflar arasında yazılı veya sözlü bir şekilde ifade edilmeyen ve karşılıklı olarak algılanabilen yükümlülükler şeklinde tanımlanabilir. Örgüte yönelik güven, bağlılık ve adalet algıları ile ilişkili olan psikolojik sözleşmede bir nevi sosyal mübadele gerçekleştirilmektedir. Örgüt ve çalışanlar arasındaki bu

mübadelede taraflardan biri beklentileri yerine getirmediğinde ise psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkmaktadır. Bu ihlal algısı sonucunda birey, olumsuz tutumları içerisinde kapsayan bir savunma mekanizması geliştirmekte ve karşısındaki bireye öfkelenmekle birlikte ihanet ve hesap sorma eğilimi içerisine girmektedir. İşte bu noktada, toplumsal sinizm ortaya çıkmaktadır. Toplumsal sinizm, gerek çalışanlar açısından gerek örgütler açısından nadiren olumlu olarak görülmesine rağmen çoğu zaman olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgütteki bireylerin birbirlerinin haklarına saygılı olması, örgütlerin çalışanlarına değer ve destek vermesi ile birlikte elde ettiği kazanımlarını çalışanları ile paylaşması, çalışanlarda adalet ve güven algısının gelişmesine yardımcı olacağından dolayı toplumsal sinizmin olumsuz sonuçlarını önleyici önlemler olabilir. Ayrıca, örgütlerde psikolojik sözleşmenin zamanla değişime uğrayabileceği, bu değişim sürecindeki köklü değişimlerin taraflardan birini zor durumda bırakabileceği ve bu zor duruma direnme durumuyla karşılaşılabilen ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ihtimali azaltmak adına örgütler, beklentileri karşılayacak düzeyde politika ve prosedürler belirleyerek şeffaflık ve eşitlik algısının oluşumunu sağlayabilirler.

1.2.6.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, bir çalışanın, yöneticilerine, örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve diğer objelere duyduğu güvensizlik ve uğradığı hayal kırıklığı nedeniyle sergilediği olumsuz tutumdur (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Andersson (1996: 1397-1398)’a göre çalışan sinizmi, “bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutum” olarak tanımlanmaktadır.

Çalışan sinizmi, örgütlerdeki üst düzey yönetimde yer alan çalışanlara ve bölümlere yönelik tutumdur. Çalışan sinizminde vurgulanan nokta “eşit olmama duygusu”dur. Örgütlerdeki sinik çalışanları diğer çalışanlardan ayırma açısından çalışan sinizmi önemli rol oynamaktadır. Kanter ve Mirvis (1989), çalışanların iletişimde, çalışma saatlerinde ve koşullarında eşitlik sağlandığında sinizmin engellenebileceğini öne sürmektedir. (Abraham, 2000: 272).

Çalışan sinizmi, düşük örgüt performansı, yöneticilere verilen yüksek ücret ve ani işten çıkarmalar (Dean ve diğerleri, 1998: 344) ve uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, istenmeyen yeni görevler, örgütlerde kademe azaltma ve küçülme, etkin olmayan liderlik ve yönetim sonucunda ortaya çıkmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Çalışan sinizmini psikolojik sözleşme ihlali konusu içerisinde inceleyen Andersson (1996: 1395) ile Andersson ve Bateman (1997: 449), psikolojik sözleşmenin, bu sinizm türünün nedenlerinin ve sonuçlarının açıklanmasına yönelik teorik çerçevenin oluşumuna önemli katkılar sağladığını ileri sürmektedir. Andersson (1996), çalışanın örgütüne ve çevresindeki faktörlere karşı beslediği tutumlar üzerinde durmaktadır. Bu faktörlerin belirlenip incelenmesi sonucunda yönetici, sinizmin olumsuz sonuçlarının ortaya çıkarılmasını sağlayacak ve sinizm tutumunun hafifletilmesine yardımcı olacaktır (James, 2005: 25).

Feldman (2000: 1290-1294), çalışan sinizmi ile üzerinde durduğu ikilemleri, çalışanların kariyerlerini yönetmeleri esnasında yaşadıkları ikilemler ve kariyer yönetimi yapan örgütlerin yaşadıkları ikilemler olmak üzere iki şekilde sınıflandırmıştır.

1. Çalışanların kariyerlerini yönetme esnasında yaşadıkları ikilemler:

1. Girişimci olmak isteyen genç yöneticilerin çoğunlukla, deneyimi veya sermayesi yoktur.

2. İş dünyasında ayakta kalabilmek ve devamlılığı sağlayabilmek için, yetenek sahibi olmak ve coğrafi hareketliliğe ayak uydurabilmek önemlidir. Ancak, bu coğrafi hareketliliğe ayak uydurmak da evli çiftlerde bir araya gelme zorunluluğu olduğundan dolayı oldukça zordur.

3. Bir örgütte uzun süreli çalışma, çalışanın dayanıklılığını ve bağlılığını ortaya koymaktadır. Örgütte orta yaştaki bir çalışan, uzun süreli çalışabilir ancak; örgütte küçülme yaşandığında ortaya çıkan karışıklıkta bu çalışan zorluk yaşayabilir.

4. Yeni mezun olan bireyler, ciddi bir eğitim ve iyi bir rehberlik alabilmek amacıyla çoğu zaman büyük örgütleri tercih ederler. Ancak, bu örgütler yeni mezun olan bu bireylerin iki yıl içerisinde işten ayrılacağını tahmin ettiklerinden dolayı, bu bireyleri işe almazlar.

2. Kariyer yönetimi yapan örgütlerin yaşadıkları ikilemler:

1. Örgütler, örgütsel bağlılığın fazla olmasını isterler. Ancak, çalışanlara bu bağlılıkları sonucunda çok az ödül sunmaktadırlar.

2. Örgütler örgüte yararı fazla olan çalışanları ödüllendirdiklerini ileri sürerler, ancak maaş artışları çoğu zaman verimlilikle ilişkili değildir. Örgütler, performans artışını sağlamak amacıyla çalışanlar üzerinde baskı kurarlar.

3. Örgütler, takıma dayalı örgüt yapısını tercih ederler. Ancak, ödülleri bireysel performansa dayalı bir şekilde verirler.

4. Örgütlerde artan küçülmeler sonucunda “zayıf ve basit” bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Buna rağmen çalışanlar, varlığını sürdüren ve önemli bir değer katkısında bulunmayan orta düzey yöneticilere sinik tutumla yaklaşmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılabileceği gibi bir çalışanın, iş arkadaşları, yöneticileri ve örgütün geneli hakkında eşitlik ve adaletin olmadığına yönelik algısı çalışan sinizmi olarak ifade edilebilir. Bu sinizm türünün, hiyerarşik yapının hâkim olduğu örgüt çalışanlarında olduğu söylenebilir. Çünkü hiyerarşik örgüt yapısı, görev ve yetkilerin ast üst ilişkiler çerçevesinde düzenlenmesi sonucunda oluşur. Bu örgüt yapısındaki yöneticiler, astlarına emir verme ve iş buyurma hakkına sahiptirler. Ancak, çalışanı hayal kırıklığına uğratabilecek ve çalışanın güvenini sarsacak şekildeki emirler, çalışanı olumsuz tutumlar sergilemeye itmektedir. Örgütlerdeki aşırı iş yükünün ve uzun çalışma saatlerinin azaltılarak standart çalışma planının hayata geçirilmesi, rol belirsizliği ve rol çatışmalarının giderilmesi, kayırmacılığın engellenmesi, görev ve ödül dağılımında eşitliğin sağlanması çalışanların örgütlerine yönelik adalet ve güven algılarında artış sağlayarak çalışan sinizmini engelleyebilir.

1.2.6.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütün, değişimi gerçekleştiren lidere yönelik inancını kaybetmesi ve çalışanların, örgütsel değişime yönelik girişimlerin tamamlanmadığı veya başarılı olmadığı durumlarda geliştirdikleri tepkidir. Çalışanların kendileri ve itibarlarını değerli görerek onların refahını önemseyen ve iyi niyetli olan

karar vericilere rağmen, bu tepki ile karşı karşıya kalınmaktadır (Reichers ve diğerleri, 1997: 48).

Wanous ve diğerleri (2000: 133) örgütsel değişim sinizmini, isteksizlik ve beceriksizlikle suçlanan değişimden sorumlu bireylerden dolayı değişim çabalarına yönelik kötümser bir bakış açısı olarak tanımlamaktadır.

Değişime yönelik çabaların başarısız olması sonucunda ortaya çıkan tepki olarak tanımlanan örgütsel değişim sinizmi, değişimden sorumlu olan bireylerin tembel ve başarısız olacağına yönelik inanç ve değişime yönelik karamsar bir bakış açısından oluşmaktadır. Değişime yönelik yapılan çalışmaların başarısız olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerinin hüsrana uğratıldığını ve aldatıldıklarını düşünürler (Abraham, 2000: 272).

Çalışanlar tarafından desteklenmeyen değişim çalışmalarında örgüt, ya istenen düzeyde başarıya ulaşamaz ya da tamamen başarısız olur. Bu başarısızlık sonucunda da, değişim girişimine karşıt düşünce yapısına sahip sinik tutumlar pekiştirilmiş olmaktadır. Uygulamada, çalışanların ve üst yönetimin desteği olmadan yapılan değişim girişimlerinin çok az sayıda olduğu görülmektedir. Değişim ve yeniliğin başarılı olabilmesi için gönüllü bir bağlılık ve bu bağlılığın devamlılığı gerekmektedir (Reichers ve diğerleri, 1997: 48).

Örgütsel değişim sinizmi, iş hayatının diğer yönlerine de dağılacaktır. Sinik çalışanlar, örgüte olan bağlılıklarını ve çalışmak için motivasyonlarını kaybedebilirler. İşe yönelik isteksizlik ve işe gelmeme durumları artabilir. Bu durumlar, örgütlerde planlanan ve yönetilen değişim süreçleri için önemlidir. Dolayısıyla sinizm, örgüte yönelik değişim girişimlerinin önünde engel teşkil etmektedir (Reichers ve diğerleri, 1997: 49).

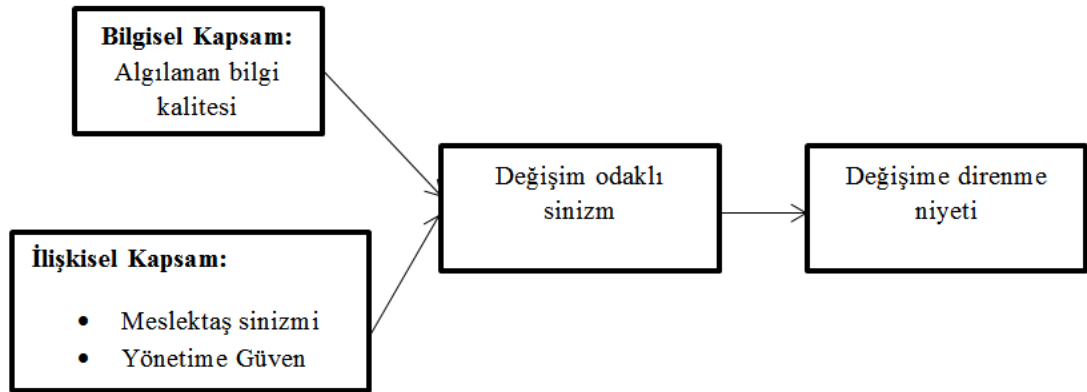
Reichers ve diğerleri (1997: 50), örgütsel değişim sinizmine yönelik oluşan tutumların devam edebileceğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, örgütsel sinizm, çalışanların çevrelerindeki karmaşık olayları anlamalarını kolaylaştırarak; kötü düşüncelere karşı savunma görevini üstlenir. Yani, örgütsel değişim sinizmi de önceden planlanarak bilinçli yönetim tarafından azaltılabilir veya idare edilebilir. Örgütlerdeki çalışanlar, kötümser, suçlayıcı ve sinik bireyler olmaya istekli değildirler. Bu davranışlar, deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir açıdan bakıldığında ise, beceriksiz

ve motive olamayan bireyleri suçlayarak örgütsel değişimi yaratmak amacıyla, örgütlerdeki sinik tutuma sahip bireylere gereksinim duyulmaktadır (Wanous ve diğerleri, 1994: 269).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin işleyiş sistemindeki bozukluklar ve bireylerin örgütlerde yaşanan olaylar üzerindeki kontrol eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 276). Örgütlerde sinizmi yok edebilmek amacıyla Kotter (2002), yöneticilerin çalışan sinizmini azaltmalarını ve örgütte değişim yapmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Bommer ve diğerleri, 2005: 737).

Olumsuz bir tutumu ifade eden örgütsel değişim sinizminin kapsadığı üç boyut şu şekildedir: (1) Örgütsel değişim amacıyla yönetim tarafından belirlenen isteklere karşı inançsız olma, (2) değişime yönelik çabalara karamsar bir bakış açısıyla yaklaşma, (3) hüsrana uğrama duygusu ile eleştirel ve aşağılayıcı bir şekilde örgütsel değişime karşıt davranışlarda bulunma eğilimi içerisinde olma (Qian, 2007: 8-9).

Qian ve Dainels (2008: 324) değişim odaklı sinizme yönelik bir model (Şekil 1.5) geliştirmişlerdir. Modelde, bilgisel kapsam, ilişkisel kapsam, değişime odaklı sinizm ve değişime direnme niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 1.5. Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Sinizmi Modeli (Qian ve Daniels, 2008: 324).

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi modelin içsel değişkenlerini değişim odaklı sinizm ve değişime direnme niyeti oluştururken; dışsal değişkenlerini de algılanan bilgi kalitesi, meslektaş sinizmi ve yönetime güven oluşturmaktadır.

Değişime direnme niyeti, değişim odaklı sinizm sonucunda oluşmaktadır ve her ikisi de örgütsel değişime karşıt bir tutumdur. Bu içsel değişkenler, üstler ve astlar arasındaki ilişkileri karşılaştırmaktadır. Yani sinizm ile birlikte değişime direnme niyeti de gelişmektedir (Qian ve Dainels, 2008: 322).

Bireylerin, örgütlerde algılanan bilgi kalitesi ile “gizli gündem” oluşturulup oluşturulmadığına yönelik şüphe duyması ile birlikte; değişim odaklı sinizmin neden olduğu yöneticiye yönelik güvensizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Qian ve Dainels, 2008: 322).

Sosyal bir nüfusun üzerinde etkili olduğu değişim odaklı sinizm, örgüt içerisinde “bulaşıcı” bir etkiye sahiptir. Sinizm, resmi örgütsel ağlardan ziyade; gayri resmi örgütsel ağlar aracılığıyla yayılmaktadır. Sinik çalışanlar, örgüte yönelik değişim girişimlerini açıkça gerçekleştirmek yerine; meslektaşlarıyla sinizm sohbeti yapmayı daha fazla tercih etmektedirler. Sosyal bilgi kuramına göre yapılan bu sohbetlerde, değişimin olumsuz yönleri üzerinde durulmaktadır. (Qian ve Dainels, 2008: 323).

Örgütsel değişim çabaları, örgütsel yaşamın devamlılığı ve kârlılık gibi istenen ve örgütsel değişim sinizmi gibi istenmeyen bir dizi sonuçlara sebep olmaktadır. İstenmeyen sonuç olan örgütsel değişim sinizmi, değişimin boşuna olduğuna yönelik görüş veya yönetimin değişiklik uygulamalarının başarısızlıktan sorumlu olması şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlar, değişime yönelik önerilen uygulamaları başarısız olarak gerçekleştirdikleri zaman, isteksiz ve beceriksiz bireyler olarak kabul edilirler. Bu nedenle, bu bireylerin gelecekteki uygulamalarında da aynı şekilde başarısız olunacağına inanılır ve bu inanç ta sinik tutumları güçlendirir.

Örgütlerde karar verme ve bilgi paylaşımında tüm örgüt üyelerinin aktif olduğu bir örgüt ikliminin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin zamanında bilgi paylaşması, belirsizliği azaltarak çalışanların yönetim kararları hakkında bilgi sahibi olmasını ve örgütsel değişimleri sürpriz olarak görmemesini sağlar. Çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi, daha akılcı ve kaliteli kararlar alınmasına yardımcı olabilir. Böyle bir örgüt ikliminin geliştiği örgütlerde de çalışanlar yöneticilerine ve örgütlerine güven duyacaklardır. Çalışanların duydukları güven dolayısıyla geleceğe umutla bakacağı, değişime yönelik endişe duymayacakları ve değişime direnme yerine destek verecekleri söylenebilir.

1.2.6.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, çalışanın kendi mesleği ve o mesleğin yönleri ile ilgili saygı ve onur kaybına yol açan sinik tutumlardır (<http://cynicism.askdefine.com>, 10.03.2013). Bu sinizm türünde mesleğe karşı ilgisizlik, duygusal hissizlik, önem vermeme ve umursamazlık gibi davranışlar mevcuttur (Abraham, 2000: 273). Ayrıca, mesleğin çabaya değer olmadığı ve sıkıcı olduğu tutumlar ile birlikte, yapılan işler sonucunda ödüllendirmenin olmadığına yönelik çeşitli tutumlar hâkimdir (Andersson, 1996: 1397).

Mesleki sinizmde çalışanlar, ilk önce müşterilere daha sonra da halka yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir. Müşteriye yönelik hizmetlerdeki eksikliklerin, kaynak yetersizliği, yönetim, politika ve uygulamalardan kaynaklandığını ileri süren çalışanlar, örgütsel sinizmin gelişmesine sebep olmaktadır (Naus, 2007: 13).

İş sinizmi ile mesleki sinizm, literatürde aynı anlama gelmektedir. Ancak, örgütsel sinizm ile mesleki sinizm arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışma kapsamını ifade ediyor iken; mesleki sinizm, işin içeriğini ifade eder (Delken, 2004: 16).

Mesleki sinizm, polislerin sinizm algılarına yönelik yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Polis sinizmi kavramı, Niederhoffer (1967) tarafından geliştirilmiştir. O'Connell, Holzman ve Armandi (1986), polis sinizminin örgütsel sinizm ve mesleki sinizm olmak üzere iki hedef üzerinde durduğunu ileri sürmüştür. Tercih edilmeyen, vardiyalı olan, etrafi çevrili bir alan içerisinde gerçekleştirilen ve daha az karmaşık olan işleri gerçekleştiren çalışanlarda, mesleki sinizmin daha fazla olduğu görülmüştür (O'Connell, Holzman ve Armandi, akt. Dean ve diğerleri, 1998: 344).

Mesleki sinizmin oluşmasına sebep olan faktörler şu şekildedir (Abraham, 2000: 273-274):

- Kişilik-Rol Çatışması
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Mesleki sinizm, özellikle rol belirsizliği ve rol çatışması altındaki hizmet çalışanlarında ortaya çıkmaktadır (Delken, 2004: 16). Örneğin, hemşirelikteki etkileşimler problem odaklıdır. Negatif geribildirimler alan, başarısızlıkları abartılan ve

hastalarla çoğu zaman işbirliği yapamayan hemşireler, mesleki sinizme maruz kalmaktadırlar (Abraham, 2000: 273).

Örgütlerde mesleki sinizm, bireylere birkaç fayda da sağlamaktadır. Örneğin; sinizm, gerçekler ve inançlar arasındaki tutarlılığı sağlayabilir, rol belirsizliğini azaltabilir ve çalışanların taraflı davranmalarını engelleyebilir (Abraham, 2000: 273).

Özetlemek gerekirse mesleki sinizm, genellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin mesleklerini sevmemesi, umursamaması veya mesleğe verilen emeğin karşılığının olmaması gibi davranış ve tutumların hâkim olduğu sinizm türüdür. Hizmet sektöründeki çalışanlar, müşteriler ile sürekli etkileşim içerisinde olduklarından dolayı yoğun strese maruz kalmaktadırlar. Bu yoğun streste bireylerin duygusal olarak yıpranmasına ve fiziksel olarak tükenmesine sebep olmaktadır. Çalışan artık işini önemsememeye ve işine yönelik bıkkınlık göstermeye başlamaktadır. Bu bağlamda mesleki sinizmin önlenmesi amacıyla çalışanların görev dağılımlarının kişilik yapısına göre düzenlenmesi ve çalışanların işinde daha mutlu ve istekli olması için her mesleğin zor yönlerinin olduğunun farkında olması gerektiği söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi sinizm türleri eylem, hedef, kapsam ve zaman olmak üzere dört boyut açısından karşılaştırılabilir.

Tablo 1.3. Sinizm Türlerine Genel Bir Bakış (Delken, 2004: 15).

	Eylem	Hedef	Kapsam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Sertlik, Öfke	İnsan Doğası		Durağan özellik
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma, Ümitsizlik	Kurumlar		Değişken
Çalışan Sinizmi	Sertlik, Hayal kırıklığı	Herhangi bir şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı, Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki Sinizm	Uzaklaşma, Aşağılama	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Değişken

Tablo 1.3 incelendiğinde, tüm sinizm türlerinin hedeflerinin ve kapsamlarının farklı olduğu, genel olarak değişebileceği ve tüm bu türlerde birçok olumsuz duygu ve davranışın hâkim olduğu söylenebilir.

1.2.7. Sinizmin Sonuçları

Bireylerin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşan ve olumsuz tutum gösterme olarak tanımlanabilen sinizm kavramının gerek bireyler açısından gerek örgütler açısından olumsuz sonuçları olduğu söylenebilir. Bu olumsuz sonuçlar, bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara da sebep olabilmektedir. Sinizmin sonuçları genel olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Naus, 2007: 15-24; Abraham, 2000: 274; Andersson ve Bateman, 1997: 449; Wanous ve diğerleri, 1994: 269; Reichers ve diğerleri, 1997: 48-51; Eaton, 2000: 12; Turner ve Valentine, 2001: 134; Brandes, 1997: 39-41):

- Sinizm, bireyleri yabancılaşmış, duyarsızlaşmış ve öz saygılarını yitirmiş ve makama önem vermeyen bireyler haline getirmektedir.
- Sinizm, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.
- Sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışında azalmaya sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri üst yönetime yönelik güçlü bir inançsızlığa itmektedir.
- Sinizm, bireylerin değişime direnme niyetlerini güçlendirmektedir.
- Sinizm, örgütlerde küçülmeye ve bireylerde iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri yönetimi hor gören, güvensiz, iş arkadaşlarına daha az güvenen, adaletsizlik ve eşitsizlik duygusuna bürünmüş, yönetim tarafından ciddiye alınmayan bireyler haline getirmektedir.
- Sinizm, bireylerde motivasyon kaybına ve memnuniyet azalışına sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri aldatmaya ve aidiyet eksikliği duymaya itmektedir.
- Sinizm, bireylerin eski işverene yönelik olumsuz tutumlarının yeni işverene yönelik de sürdürülmesine yol açmaktadır.
- Sinizm, bireyleri hor gören, aşağılayan, olumsuz duygu hisseden ve olumsuz eleştiriler yapan bireyler haline getirmektedir.
- Sinizm, örgütsel performansın düşmesine yol açarak; örgütsel verimlilik ve etkinlikte azalmaya sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireylerde duygusal ve sinirsel hasarlara yol açarak; hüsrana, depresyona, tükenmişlik ve uykusuzluğa yol açmaktadır.

- Sinizm, bireylerde kalp ve damar hastalıklarına sebep olarak; yaşam süresini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Sinizm, bireyleri sigara ve alkol kullanma, aşırı kilolu olma gibi sağlığa zararlı davranışlara itmektedir.
- Sinizm, bireylerin işten ayrılma ve işten çıkarılma oranlarının artmasına sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri örgütün etik dışı davranışlarını yerine getirmeye itmektedir.

Tüm bu olumsuz sonuçlar, örgütsel başarıyı olumsuz etkileyecektir. Örgütün bu olumsuzluklarla başa çıkabilmesi için sinizmi önleyici tedbirler alması ve bireyleri sinizme iten durumları ortadan kaldırması gerektiği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ORTAMDA ALGILANAN GÜVEN DÜZEYİNİN SİNİZM ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve hipotezlerine yer verilmiştir.

2.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Güven, bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından önemli bir yaşamsal faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük yaşamda bireyler, çevreleri ile ilişki içerisinde. Bu bireyler, kimileri ile sadece selamlaşıp geçer veya ayaküstü konuşur, kimileri ile birlikte çalışır, kimileri ile ticari bir ortaklığa sahiptir. Bu bireyler, ilişki içerisinde oldukları bireylerden bazılarıyla sevicilerini, sorunlarını, üzüntülerini ve endişelerini paylaşır. Karşısındaki birey ile duygu ve düşüncelerini rahatça paylaşan birey için hayat daha anlamlı hale gelir. Çünkü duygu ve düşüncelerin rahatça ifade edilmesi diğer bireyden emin olunduğunu ve o bireyin güvenilir olduğunu gösterir. Güven duygusunun hâkim olduğu bireylerin de bağlılıkları artar ve ilişkileri gelişir. Örgütsel ortamda da güvenin yaşamsal önem taşıdığı tartışılmaz bir unsurdur. Güven eksikliği, bireylerin çalıştıkları kurumdan isteyerek veya istemeyerek ayrılımlarındaki artış, görevini sürdüren bireylerin memnuniyetlerindeki azalış ve iş ortamındaki anlaşmazlık gibi birçok olumsuz davranışın temelini oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı, örgütler yaşamları ve faaliyetlerinde sürekliliği sağlamaları yolunda pek çok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Sonuçta, istenilen ve beklenen birçok davranışı da beraberinde getiren güvene olan ihtiyaç, giderek artmaktadır.

Örgütsel güven tanım olarak, bireyin belirli bir örgüt içerisinde yer alarak, onunla bütünleşmesi ve kendisi ile örgüt arasında duygusal bir bağ olduğuna inanmasıdır (Kim, 2004: 62). Örgüte duyulan güven, bireyin örgütün verdiği söz ve vaatleri yerine getireceğine yönelik inancıdır. Bir anlamda güven, çalışanın örgüt tarafından destekleneceğini hissetmesi, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve verdiği

sözleri yerine getireceğine inanmasıdır. (Mishra ve Morrissey, 1990: 449). Bu nedenle güven, örgütlerde eksik olması halinde çalışanları başarısızlığa iten sosyal bir kavramdır. (Atkinson ve Butcher, 2003: 3) .

Sinizm, bir bireyin kendi çıkarları en üst seviyede olacak şekilde süreçlere, kurallara, yönetime ve en çok ta çalıştığı kuruma yönelik hissettiği olumsuz tutumdur (Wilkerson ve diğerleri, 2008: 2274) . Sinizm, örgüt ve yönetiminin aldığı kötü kararlar ve sebep oldukları hayal kırıklıklarına karşı, çalışan bireyin oluşturduğu bir savunma mekanizması olarak tanımlanabilir (Naus ve diğerleri, 2007: 685-689).

Bir örgüt, etkili olabilmek için fiziksel, yapısal ve ekonomik şartları sağlıyor olabilir. Örgüt sistemi içerisindeki bireylere gereken önem verilmezse, ihtiyaçları karşılanmaz ve beklentileri yerine getirilmezse, bu bireylerin örgütsel verimliliğe katkı sağlamaları beklenemez. (Celep, 2000: 143) . Örgüte güvenmeyen bireyler, tükenmişlik duygusuna girebilir ve örgüte karşı olumsuz tutum besleyebilirler. Bu noktada ortaya çıkan sinizm tutumu, çalışanın örgütüne, işine ve sonuçta da kendisine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan olumsuz deneyimler yaşamasına neden olabilir.

Örgütler açısından, örgütsel güven ve sinizm önemli kavramlardır. Araştırmalara göre, örgütüne güvenmeyen çalışanlarda verimsizlik, performans düşüklüğü, işten ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Bunun devamında çalışan örgütüne yönelik olumsuz tutum hissedebilir. Bir anlamda çalışanın örgütüne karşı duyduğu güven eksikliği, örgüte karşı olumsuz tutum sergilemesine sebep olmaktadır. Bu da, bireyi sinizme itmektedir.

Akademik örgütler, girdisi ve çıktısı insan olan, yani insanlarla hizmet üreten ve insanlara hizmet veren örgütlerdir. Bu örgütlerde, algılanan örgütsel güven, idari personelin sinizm düzeylerini etkileyebilir. İdari personelin örgütsel ortamda algıladıkları güven ile sinizm tutumları arasındaki ilişki belirlenerek; bu meslek grubunda örgütsel sinizmi önleyici tedbirlerin alınmasının sağlanması ve bu tür örgütlerde verimlilik ve etkinliğin artırılmasına katkıda bulunabilir.

Bu araştırmanın temel amacı, çeşitli fakülte ve yüksekokullarda görev yapan idari personelin, algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Literatür incelendiğinde, idari personelin algıladıkları örgütsel güven ve sinizm tutumları üzerine yapılmış herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu

araştırma, sinizm ve algılanan örgütsel güven kavramlarının önemi, örgütsel bir yapı olarak akademik örgütlerdeki yeri, özellikleri ve etkileri açısından katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen temel amaca bağlı olarak şu alt amaçlar üzerinde durulmuştur:

- İdari personellerin örgüte ve yöneticiye yönelik algıladıkları güven düzeylerinin belirlenmesi,
- İdari personellerin sinizm tutumlarının davranışsal, bilişsel, duyuşsal boyutlar açısından incelenmesi,
- Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyleri ile sinizmin boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Demografik değişkenler açısından, örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi,
- Demografik değişkenler açısından, çalışanların sinizm tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi.

2.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Atatürk Üniversitesi'ne bağlı Erzurum il merkezi içerisinde bulunan 19 fakülte, 1 yüksekokul ve 1 meslek yüksekokulunda görev yapan idari personeli kapsamaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan anket formlarında, çalışmanın konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiştir. Bu anketlerden elde edilen verilerin gizli tutularak sadece akademik araştırma amacıyla kullanılacağı ve hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği belirtilmiştir. Böylece cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru olarak algılayıp, gerçek görüşlerini belirttikleri varsayılmaktadır.

Araştırma için kullanılan anket, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için tüm özelliklere sahiptir. Seçilen örneklem, araştırmanın evrenini temsil edebilmesi açısından yeterlidir.

Araştırma yöntemi bakımından bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu araştırma sonucu elde edilen bilgiler Atatürk Üniversitesi'ne bağlı 19 fakülte, 1 yüksekokul ve 1 meslek yüksekokulu'nda görev yapan idari personelden seçilen örneğin görüşleri ile sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı, idari personelin örgütsel ortamda algıladıkları güven düzeyi ile sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek olduğu için idari personelin sinizm tutumlarını etkileyebilecek örgütsel güven değişkeni dışındaki diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan tekniğin geçerliliği ile sınırlıdır.

2.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

1970'li yıllardan beri örgütsel güven konusu, araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, güven kavramı kurum içerisinde hem çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde hem de yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde etkisini göstermektedir. Sinizm felsefi olarak çok eski bir konu olmasına rağmen, yeni sayılabilecek bir araştırma konusudur. Literatürde sinizm ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanlar arasında sinizm tutumunun yaygınlaştığı söylenebilir.

İkamesi mümkün olmayan insan kaynağı, kurumların yaşamlarını sürdürebilmesi ve diğer kurumlarla rekabet edebilmesini sağlayan en önemli kaynaktır. Çalışanların anlayış şekillerine bağlı olan güven, çevredeki bir dizi iletişim işaretlerine dayanır. Bu sebepten dolayı, güven olgusunun oluşturulması ve sürdürülmesi büyük ölçüde yöneticiye bağlıdır. Çalışanların örgütlerine duydukları güven düzeyi, çalışanların birbirlerine olan güven düzeyine, yönetime duydukları güven düzeyine ve yönetimin çalışanlarına işlemsel ve dağıtımsal açıdan adil davranıp davranmadığına göre değişiklik gösterebilir. Çalışan yöneticisine güvenebilir fakat örgütüne güvenemeyebilir. Çalışan ve yönetici arasındaki iyi ilişkiler, çalışanın yöneticisini iyi bir dost ve arkadaş olarak görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güven duyması ise, örgüt tarafından her türlü katılımına imkân tanınması ve örgütün çalışanın farkında olması ile sağlanabilir. Çalışanlar örgütlerine güveniyorken aynı zamanda yöneticilerine de güvenebilirler. (Tan ve Tan 2000: 241-242) .

Yapılan araştırmalara göre güven, bireyler ve örgütler için birçok olumlu sonuç içermektedir. Örgütlerde güven ortamı sağlanarak çalışanların işten ayrılma niyeti, işi

terk etme, iş devamsızlığı gibi örgüte yönelik olumsuz durumlar azaltılarak örgütün verimlilik ve etkinliği sağlanmaktadır. Güven hem bu değişkenleri etkiler hem de birey, grup ve örgütün performansını artırır. (Polat, 2009: 58).

Yöneticiler, örgüt ortamında güven oluşumu açısından çok önemlidirler. Başarılı bir biçimde ödül ve kontrol sistemi oluşturan yöneticiler, çalışanların örgüte duydukları güvenin artmasında önemli rol oynamaktadırlar. Örgütsel ortamdaki adalet ve destek algısı, çalışanların örgüte yönelik bakış açısı ve tutumlarını etkilemektedir. Yani, çalışanlar örgütlerinin kendilerine yönelik olumlu tutum ve tavırlar sergilediğine inanırsa, kendileri de örgütlerine karşı olumlu tutum ve tavırlar sergilerler. (Puusa ve Tolvanen, 2006: 31).

Yöneticiye duyulan güven, güven veya güvensizliği etkileyen bir faktördür. Anlaşmazlık ve çatışma durumu içerisinde olan çalışanlar, yöneticilerinden kendilerine karşı tutarlı, dürüst ve samimi olmalarını isterler. Rekabet sonucu artan gerginliğin olduğu ortamlarda da çalışan yine yöneticisi tarafından ilgi beklemektedir. (Morgan ve Zeffane, 2003: 56)

Scharmer'e (2007:125) göre örgütsel sinizm, çalışanları yaratıcılıktan uzaklaştıran ve çalışanları etkisizleştiren duygusal eylemlerdir. Sinizmin ilk boyutu olan bilişsel sinizm, örgütün dürüstlük vasfından yoksun olması demektir. Yani, örgütün samimiyet, doğruluk ve adil olma gibi ilkelere sahip olmaması sinizmin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır. Sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal sinizm, örgüte yönelik hissedilen olumsuz bir duygudur. Çalışan örgütü düşündüğünde, gerilim yaşayabilir, sinirlenebilir veya endişelenebilir. Yani bu boyutta çeşitli olumsuz duygular karmaşık ilişki içerisinde dirler. Kısacası, sinik bireyler örgüte yönelik duydukları inançların yanı sıra, inançlarla ilgili karmaşık duyguları da yaşamaktadır. Sinizmin son boyutu olan davranışsal sinizm, çalışanın örgütünü kötülemesi, aşağılaması ve sürekli örgütüne eleştirici şekilde davranmasıdır. Çalışanlar, örgütün vizyonuna yönelik kötü tahminlerde bulunabilirler ve bunu acımasız bir şekilde belirtebilirler. Çalışanlar arkadaşlarına yakınlık ve örgüt içerisindeki işin yürütülüş biçimini herkese anlatabilirler. (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 346).

Yönetime olan güven, sinizmin önemli bir belirleyicisidir. Güven ve sinizm kavramları, hem deneysel hem de teorik açıdan birbiri ile ilişkilidir. Herhangi bir tutum

nesnesine karşı sinik bir tutum içerisinde olan birey, o nesneye karşı güven de duymayacaktır. Aynı şekilde, bir tutum nesnesine yüksek düzeyde güven duyan birey, o nesneye karşı sinik bir tutum içerisinde olmayacaktır. Bu nedenle, sinizm güvenin olası bir belirleyicisi olabilir (Qian ve Dainels, 2008: 323).

Çalışanların hem yönetime hem de örgüte duyulan güven düzeyi düştükçe, çalışanlar örgütüne karşı olumsuz tutum sergilemektedirler. Bu da çalışanları sinizme itmektedir.

Bommer ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma sonuçlarına (2005: 736) göre sinizm, güven eksikliğine ve adalet inancının azalmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da, örgüte yönelik eylemlerde artış olduğu gözlemlenmektedir.

Sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanmaktadır. Güven ise, başka kişilerin davranışlarına iyimserlikle yaklaşmaya odaklanmaktadır. İhanete uğrayan bireyin duyduğu güven düzeyi, o bireyin sinizm tutumunu etkilemektedir (Brandes, 1997: 34-35).

Örgütteki değişiklikler, çalışanlardan olan beklentiyi önemli ölçüde artırmaktadır. Bu beklentiler de çalışanların sağlığına ve kişisel hayatına sıklıkla zarar vermektedir. Örgütlerin çalışanlardan daha fazla çaba harcamalarını istemesi ve bu çabalar karşısında çalışanlara emeklerinin karşılığının tam anlamıyla verilmemesi, sinizm ve güvensizlik algılarının artmasına sebep olmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 199).

Yardımseverlik, dürüstlük, doğruluk ve iyi niyetlilik gibi öncüller, hem güven hem de sinizm oluşumunda etkili olmaktadır. Örgütlerin bu öncüllere sahip olduğuna yönelik inanç duyulması, güven ve sinizmin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani birey, örgütün dürüst, doğru ve iyi niyetli olduğuna inanırsa yüksek düzeyde güven duyacaktır. Eğer, bireyin inancı bu durumun tam tersiyse, bu birey sinik olacaktır (Özler ve diğerleri, 2010: 54-55).

Örgütlerin faaliyetlerini yüksek performansla sürdürmeleri, değişime açık olmalarıyla yakından ilgilidir. Bu değişim karşısında sinik çalışanların, yöneticiye güvenmemesi, yönetimi olumsuz bir şekilde eleştirmesi ve örgüt içi iletişimi aşağılaması onların değişime direnme niyetini ortaya koyar. Değişime direnme niyeti ise örgütün geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Yani sinik çalışanlar, kendi

gelişimleriyle birlikte örgüt gelişimini de engellemektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

Örgütlerde güven eksikliği ve güvensizlikle ilgili olumsuz duygular, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Karamsar tahminler ve olumsuz deneyimler, sinik tutumları ve kaba davranışları artırabilir (James, 2005: 40).

Algılanan desteğin düşük olması durumunda örgüt, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını önemsememekte ve çalışanın katkılarını kabul etmemektedir. Örgütün malzeme, personel gibi ihtiyaçları karşılamayacağına inanılmaktadır. Örgüte yönelik sadakatteki düşüşler ve işe yabancılaşmadaki artışlar, güvensizlik sonucu oluşmaktadır. Örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların, sinizm düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. (Byrne ve Hochwarter, 2007: 58).

Sinizm, güvensizlik görüşüyle ilişkili bir kavramdır. Güvensizlik görüşü, karşı tarafın yetkin olmaması ve kötü niyetli olması yönelik olumsuz algılamalar ve duygular olarak ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde güvensizlik ise şüphecilik, endişe, küçümseme gibi olumsuz davranış biçimlerine dönüşmektedir (Erdem, 2003: 161-162). Böylelikle yüksek güvensizliğin, olumsuz davranış biçimlerini içerisinde barındıran sinizmi artırdığı söylenebilir.

Örgütsel değişim sinizmi, yönetimin örgütsel değişim için belirttiği veya ima ettiği güdülerine inanmama şeklinde ifade edilebilir. (Stanley ve diğerleri, 2005: 436). Bu ifade, yöneticiye duyulan güvenin sinizmi belirleyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşme, çalışanlar tarafından algılanan karşılıklı yükümlülükler ve kapalı olarak verilen sözler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi ve verilen sözlerin tutulmaması sonucunda oluşan psikolojik sözleşme ihlali de, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatmini düzeylerini olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Örgüte yönelik geliştirilen olumsuz tutumlar olan sinizm arttıkça da güven düzeyinin düştüğü görülmektedir (Chrobot-Mason, 2003: 34).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte zarar verecek davranışlardan uzak olmanın yanı sıra örgütsel yapıya gönüllü olarak katılma ve katkıda bulunmayı

amaçlayan davranış türüdür. Örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Örgüte olan bağlılık, çalışanlarda güven duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır. Güven düzeyi artan bireyin de, sinizm düzeyinde azalma saptanmıştır (Turner ve Valentine, 2001: 132).

Çalışanların güven algısı, hem işe yönelik davranışları hem de örgütsel verimliliğin belirleyicisi olarak görülmektedir. Güvensizlik duygusu ise olumlu davranışları engellemek gibi agresif davranışlara yol açmakla birlikte diğer çalışanların bu durumdan etkilenmesine ve sinizm tutumunun teşvik edilmesine neden olabilir (Mino, 2002: 16).

Örgütsel ortamda oluşan güven ile çalışan hem örgütüne hem de yöneticisine güven duyabilir. Örgüt içerisindeki bireyin hem yöneticisine hem de örgütüne güven duymadığında örgütüne yönelik olumsuz tutum ve tavırlar sergileyecektir. Yöneticiler, çalışanlarına duydukları ilgi ve saygılarını en içten şekilde sergilemelidirler. Çalışanların istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerine karşı duyarlı olma yönetici için bir insanlık görevidir. Her çalışan değer verilme, saygı duyulma, sevgi görme beklentisi içerisinde. Örgüt ortamında beklentisi karşılanmayan birey, tatmin olmayacak ve güven duymayacaktır. Böylece, açık veya kapalı bir şekilde tepkiler verecektir. Sonuç olarak güvensizlik, sinizmin temelini oluşturmaktadır ve sinizmin nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmamızdaki temel beklenti, çalışanların örgüte ve yöneticiye olan güven düzeyleri ile sinizm tutumları arasında olumsuz ilişki bulunacağı yönündedir. Bu görüşün ışığı altında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_1 : Yöneticiye duyulan güven düzeyi ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki hipotezlere ayrılmıştır:

H_{1a} : Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, bilişsel sinizm azalır.

H_{1b} : Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, duyuşsal sinizm azalır.

H_{1c} : Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, davranışsal sinizm azalır.

H_2 : Örgüte duyulan güven düzeyi ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki hipotezlere ayrılmıştır:

H_{2a} : Örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, bilişsel sinizm azalır.

H_{2b} : Örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, duyuşsal sinizm azalır.

H_{2c} : Örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, davranışsal sinizm azalır.

2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplamam süreci ve anket formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Erzurum Atatürk Üniversitesi'ne bağlı merkez yerleşkesinde yer alan on dokuzu fakülte, birisi yüksekokul ve birisi meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 21 kurumda görev yapmakta olan idari personelden oluşmaktadır. Araştırmanın idari personel üzerinde yürütülmesi, alt düzey çalışanlar olması ve yönetim ile sürekli etkileşim içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Atatürk Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan bilgiye göre Erzurum Merkez'de bulunan on dokuz fakülte, bir yüksekokul ve bir meslek yüksekokulunda toplam 2000 idari personel görev yapmaktadır. Bu evrenden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 322 olarak hesaplanmıştır. (<http://www.surveyssystem.com/sscalc.htm>, 17.11.2012). Anketler, Kasım- Aralık 2012 tarihleri arasındaki bir aylık süreçte, örneklemdeki 21 kurumda uygulanmıştır. Olası cevaplama hataları göz önünde bulundurularak toplamda 350 anket formu dağıtılarak gerekli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 301 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı, % 86'dır.

2.2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmamızın amacı nicel verileri dayalı olduğundan veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket oluşturulurken çalışmanın örgütsel güven ve sinizm bölümlerini temsil edecek ölçeklere ihtiyaç duyulmuş ve bunun için yerli ve yabancı literatür ayrıntılı şekilde taranmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler mümkün olduğunca daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş ifadeler arasından seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 31 maddeden oluşmaktadır. İlk 6 madde, çalışanların demografik özelliklerini, diğer 25 madde ise örgütsel güven ve sinizmi değerlendirme amaçlıdır. Güven ve sinizmi ölçmeye yönelik maddeler 5'li Likert ölçeği (1-kesinlikle katılmıyorum..... 5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

Örgüt ve yöneticiye olan güveni ölçmek amacıyla Nyhan ve Marlow'un geliştirdiği 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Demircan tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir (Demircan, 1999). Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, son 4 soru örgüte olan güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow tarafından "Örgütsel Güven Envanteri" olarak adlandırılmaktadır.

Sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999: 33) tarafından geliştirilmiş olan 13 soruluk "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. İlk 5 soru bilişsel boyutu, 6-7-8-9. sorular duyuşsal boyutu ve son 4 soruda davranışsal boyutu ölçmektedir.

2.2.3. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formlarına analiz yapabilmek için kullanılan anketlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Öncelikle, anket formlarının evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve analiz yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Çünkü dağıtılan 350 anket formundan 301'i (%86) geri dönmüştür ve tamamı istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Güvenilirlik, bir ölçeğin kalıcılığını ve tutarlılığını göstererek, yapılan ölçümün hatasız olma derecesini ortaya koyar. Herhangi bir ölçüm aracının güvenilirliği, çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir. Fakat içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi, en çok kullanılan yöntemdir. Bu araştırmada da içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen cronbach alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Bir ölçeğin güvenilir kabul

edilmesi için, bu değerin 0,70'e eşit veya bundan daha yüksek olması gerekmektedir. (Morgan ve diğ., 2004:122) . Değerin yükselmesi durumunda ise güvenilirlik düzeyi artmaktadır.

Araştırmada kullanılan 13 maddenin yer aldığı sinizm ölçeği için yapılan güvenilirlik ve madde analizleri sonucunda 4. maddenin (Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir), ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşürdüğü gözlemlendiğinden ve bu madde ölçekten çıkarıldığında anketin güvenilirlik düzeyi yükseldiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada kullanılan cronbach alfa katsayıları ise tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Güven ve Sinizm Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel güven ölçeği	12	0,950
Örgütsel sinizm ölçeği	12	0,915

Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere ölçeklere yönelik cronbach alfa değerleri; örgütsel güven ölçeği için 0,950, sinizm ölçeği için 0,915 olarak hesaplanmıştır. Her iki katsayı da 0,70'ten daha büyük bir değere sahip olduğundan dolayı, ankette yer alan bütün ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür.

2.2.4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliği test edildikten sonra geçerlilikleri analiz edilmiştir. Geçerlilik; bir ölçeğin, ölçülmek istenen özelliği ölçüp ölçemeyeceğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla da faktör analizi yapılarak, yüzeysel, yakınsama ve ayrışma geçerliliği incelenmiştir.

2.2.4.1. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İdari personelin örgütsel güven düzeylerini ölçebilmek için kullanılan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanıp uygulanmayacağını belirlemek için, Kaiser-Meyer-Okin (KMO) testi, analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfırdan farklı ve anlamlı olup olmadığını anlamak için de Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 2.2.'deki gibidir.

Tablo 2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Okin Testi(KMO)		0,933
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	3497,116
	S.d.	66
	P	,000

Tablo 2.2.'deki veriler incelendiğinde KMO katsayısının 0,933 olduğu görülmektedir. 0,60'dan büyük olması gereken bu oran, faktör analizi için araştırmada belirlenen örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testine bakıldığında ki-kare değeri $p < 0.05$ önem seviyesinde anlamlıdır.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizlerinin sonuçları tablo 2.3'te özetlenmiştir.

Tablo 2.3. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan varyans %	Toplam varyans %	Cronbach Alfa
Faktör 1: Yöneticiye Güven		6,165	51,38	51,38	0,949
5 Yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına olan güven	,876				
4 Yöneticinin yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güven	,865				
6 Yöneticinin söylediklerinin doğruluğuna olan güven	,853				
8 Yöneticinin işini dikkatlice yapacağına olan güven	,851				
7 Yöneticinin işini sorunsuz şekilde yapacağına olan güven	,835				
2 Yöneticinin doğru kararlar alacağına olan güven	,833				
1 Yöneticinin teknik olarak yeterli olduğuna güven	,783				
9 Kurumun bana adil davranacağına olan güven	,697				
3 Yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güven	,503				
Faktör 2: Örgüte Güven		2,921	24,34	75,72	0,884
12 Kurumda aynı ortamda çalışanlar arasında yüksek güven	,914				
11 Kurumda çalışanlar arasında yüksek güven	,911				
10 Yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek güven	,639				

Tablo 2.3 incelendiğinde 12 maddelik ölçekte, toplam varyansın % 75,72'sini açıklayan 2 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri faktör 1 için (yöneticiye güven) 0,949'dur ve bu faktör toplam varyansın %51,38'ini açıklamaktadır. Faktör 2 için (örgüte güven) cronbach alfa değeri 0,884'tür ve bu örgütsel güven faktörü toplam varyansın % 24,34'ünü açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 9 ifade, yöneticinin teknik olarak yeterli ve dikkatli olduğu, doğru karar aldığı, işini doğru yaptığı ile ilgilidir. Ölçeğin orijinal yapısından farklı olarak 9. soru birinci faktör olan yöneticiye güven altında toplanmıştır. İkinci faktör ise 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktör yönetici ile çalışanlar arasındaki güven düzeyi, çalışanlar arasındaki güven düzeyi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Her bir faktörün içerdiği ifadelerin özelliklerine dayanarak yararlanılan anketteki benzer şekilde faktörler sırasıyla, yöneticiye güven ve örgüte güven olarak isimlendirilmiştir.

2.2.4.2. Sinizm Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İdari personelin sinizm düzeylerini ölçen maddelere de sinizm ölçeği uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanıp uygulanmayacağını belirlemek için Kaiser-Meyer-Okin (KMO) testi, analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfırdan farklı ve anlamlı olup olmadığını anlamak için de Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 2.4'deki gibidir.

Tablo 2.4. Sinizm Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Okin Testi(KMO)		0,902
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2774,403
	S.d.	66
	P	,000

Tablo 2.4.'teki veriler incelendiğinde KMO katsayısının 0,902 olduğu görülmektedir. 0,60'dan büyük olması gereken bu oran, faktör analizi için araştırmada belirlenen örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testine bakıldığında ki-kare değeri $p < 0.05$ önem seviyesinde anlamlıdır.

Sinizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 2.5'te özetlenmiştir.

Tablo 2.5. Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan varyans %	Toplam varyans %	Cronbach Alfa
Faktör 1: Duyuşsal Sinizm		4,148	34,56	34,56	0,935
7 Kurumu düşündükçe hiddetlenme	,903				
6 Kurumu düşündükçe sinirlenme	,901				
8 Kurumu düşündükçe gerilim yaşama	,892				
9 Kurumu düşündükçe endişelenme	,875				
10 Kurum dışındaki arkadaşlara işle ilgili yakınma	,601				
11 Kurumda çalışanlarla anlamlı bakışma	,502				
Faktör 2: Bilişsel Sinizm		2,775	23,12	57,69	0,837
1 Kurumda yapılanlarla söylenenlerin farklı olması	,830				
2 Kurumun politika, amaç ve uygulamalarının birbirinden farklı olması	,814				
3 Kurumda yapılacağı söylenen şeylerin gerçekleşeceğine yönelik kuşku duyma	,735				
5 Kurumda söylenenler ile gerçekleşenler arasında az benzerlik olması	,735				
Faktör 3: Davranışsal Sinizm		2,189	18,24	75,93	0,825
12 Kurumdaki işlerin yürütülüş biçimini başkalarıyla paylaşma	,861				
13 Kurumdaki uygulama ve politikaları başkalarıyla eleştirme	,845				

Tablo 2.5 incelendiğinde 12 maddelik örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %75,93'ünü açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri faktör 1 için (duyuşsal sinizm) 0,935'tir ve bu faktör toplam varyansın %34,56'sını açıklamaktadır. Faktör 2 için (bilişsel sinizm) cronbach alfa değeri 0,837'dir ve bu bilişsel sinizm faktörü toplam varyansın % 23,12'sini açıklamaktadır. Faktör 3 için (davranışsal sinizm) cronbach alfa değeri ise, 0,825'dir ve bu faktör toplam varyansın %18,24'ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına dayanarak, faktör yüklerinin toplam varyansı

açıklama yüzdesinin 0,40'ın üzerinde olması sebebiyle bu yapının geçerli olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 6 ifade, çalıştığı kurumu düşünen çalışanların endişe duyduğu, gerilim yaşadığı ve öfkelenildiği ile ilgilidir. Ölçeğin orijinal yapısından farklı olarak 10. ve 11.soru birinci faktör olan duyuşsal sinizm altında toplanmıştır. İkinci faktör olan bilişsel sinizm, 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu 4 ifade, çalışanların kurumlarına yönelik şüphe duyduğu, söylenenler ile yapılanlar arasında ve kurumun amaç, politika ve uygulamaları arasında farklılık bulunduğuna inandığı ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise 2 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktör, çalışanların kurumda yapılan işleri başkalarıyla paylaştığı ve kurum uygulamalarını başkalarıyla eleştirdiği ile ilgilidir. Her bir faktörün içerdiği ifadelerin özelliklerine dayanarak yararlanılan anketteki benzer şekilde faktörler sırasıyla, duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm olarak isimlendirilmiştir.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de incelenmiştir. Yakınsama geçerliliği, kavramsal olarak benzerlik taşıyan faktörler arasında korelasyonun yüksek olmasını ifade ederken; ayrışma geçerliliği, kavramsal olarak benzerliği bulunmayan faktörler arasında korelasyonun çok yüksek olmamasını ifade etmektedir (Naktiyok, 2004: 245). Her bir ölçeğe ilişkin korelasyon matrisi çıkarılarak, aynı faktörler arasında yer alan ifadeler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 2.19'daki korelasyon katsayıları incelendiğinde, farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu ve aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında da yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Ayrıca, faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmadığı görülmüştür. Bu durum, kullanılan ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

2.3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmamıza ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmektedir.

2.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Fakülte ve yüksekokullarda görev yapmakta olan idari personelin cinsiyeti, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları, kurumda çalışma süreleri ve meslekte

çalışma sürelerine ilişkin özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Cinsiyet	Erkek	239	79,4
	Bayan	62	20,6

Araştırmamızda anket uygulanan idari personelin %79,4'ü erkek, % 20,6'sı da bayandır. Örneğimizde yer alan idari personelin çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

Tablo 2.7. Yaş Değişkenine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Yaş	25 ve altı	14	4,7
	25-34	82	27,2
	35-44	94	31,2
	45-54	85	28,2
	55 ve yukarısı	26	8,6

Araştırmaya katılan idari personelin %4,7'si 25 ve altı, %27,2'si 25-34, %31,2'si 35-44, %28,52'si 45-54, %8,6'sı da 55 ve yukarısı yaş aralığındadır. Örneğimizde farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların bulunması, güven ve sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek açısından önemlidir.

Tablo 2.8. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Öğrenim durumları	İlköğretim	15	5
	Lise	83	27,6
	Ön lisans	97	32,2
	Üniversite	95	31,6
	Lisansüstü	11	3,7

Ankete katılan idari personelin öğrenim durumlarına bakıldığında % 3,7'si lisansüstü, % 5'i ilköğretim, %27,6'sı lise, % 31,6'sı üniversite, % 32,2'sinin de ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Böylece değişik seviyede eğitim almış olan idari personelin örgütsel güven algıları ve sinizm tutumları açısından muhtemel farklılıklar ortaya konulabilir.

Tablo 2.9. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Medeni Durumları	Evli	244	81,1
	Bekâr	51	16,9
	Boşanmış/Dul	6	2,0

Ankete katılan idari personelin medeni durumlarına bakıldığında %2'si boşanmış/dul, %16,9'u bekâr ve %81,1'inin de evli oldu görülmektedir. Çalışanın iş hayatını sosyal yaşamı etkileyebilir. Sosyal yaşamın büyük bir bölümünü de aile oluşturmaktadır. Aile yaşantısındaki sorunlarını iş yaşantısına yansıtan bireyin örgütsel güven ve sinizm duygularında değişiklik gözlemlenebilir.

Tablo 2.10. Çalışma Yılı Değişkenine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Kurumda çalışma süresi	1-5	80	26,6
	6-10	43	14,3
	11-15	26	8,6
	16+yıl	152	50,5

İdari personelin %26,6'sının 1-5, %14,3'ünün 6-10, %8,6'sının 11-15 yıl süreyle, %50,5'inin 16 yıl ve üstü süredir aynı fakülte, yüksekokul veya meslek yüksekokulunda çalıştığı ifade edilmiştir. Çalışanın aynı örgütte daha uzun süre bulunması, bu çalışanın örgütle bütünleşmesiyle birlikte örgüt yapısını daha iyi anlamasını sağlayabilir. Güven, zamanla oluşan ve gelişen bir kavramdır. Bunu göz önüne aldığımızda aynı kuruluştaki çalışma süresi uzun olan personel grubunun, örgütsel güven ve sinizm algısını ortaya koyma açısından önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 2.11. Meslek Yılı Değişkenine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Meslekte çalışma süresi	1-5	79	26,2
	6-10	47	15,6
	11-15	20	6,6
	16+yıl	155	51,5

İdari personelin %26,2'sinin 1-5, %15,6'sının 6-10, %6,6'sının 11-15 yıldır ve %51,5'inin 16 yıl ve üstü süredir meslekte olduğu görülmektedir. Güven algısı zamanla oluştuğundan dolayı aynı meslekte çalışma süresi uzun olan personel grubunun, kısa olan idari personele oranla güven ve sinizm algısını ortaya koyma açısından daha önemli olduğu söylenebilir.

2.3.2.Örgütsel Güven İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan idari personelin ne ölçüde örgüte ve yöneticiye güven duyduklarını belirlemek amacıyla, açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı dâhilinde; yöneticiye güven ve örgüte güven faktörlerine ilişkin ifadelerin, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans ve yüzde değerleri incelenmiştir.

Tablo 2.12 incelendiğinde yöneticiye güven 1 (Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına ilişkin güvenim tamdır), yöneticiye güven 2 (Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna ilişkin güvenim tamdır) ve yöneticiye güven 3 (Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna ilişkin güvenim tamdır) ifadelerinin diğerlerine nazaran daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. “Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına ilişkin güvenim tamdır”ifadesini ankete katılan idari personelin % 66,8'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönünde değerlendirirken; “Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna ilişkin güvenim tamdır”ifadesini ankete katılan idari personelin %67,7'si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönünde değerlendirmiştir. “Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin herhangi bir konuda

söylediklerinin doğruluğuna ilişkin güvenim tamdır''ifadesini ise ankete katılan idari personelin % 67,7'si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönünde değerlendirmiştir.

Tablo 2.12. Yöneticiye Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticiye Güven 1	3,70	1,12	13	4,3	40	13,3	47	15,6	123	40,9	78	25,9
Yöneticiye Güven 2	3,75	1,10	12	4	36	12	49	16,3	122	40,5	82	27,2
Yöneticiye Güven 3	3,75	1,11	10	3,3	42	14	45	15	119	39,5	85	28,2
Yöneticiye Güven 4	3,61	1,15	19	6,3	34	11,3	65	21,6	108	35,9	75	24,9
Yöneticiye Güven 5	3,64	1,15	14	4,7	46	15,3	50	16,6	113	37,5	78	25,9
Yöneticiye Güven 6	3,68	1,11	16	5,3	33	11	55	18,3	123	40,9	74	24,6
Yöneticiye Güven 7	3,64	1,19	21	7	40	13,3	40	13,3	125	41,5	75	24,9
Yöneticiye Güven 8	3,34	1,29	35	11,6	45	15	69	22,9	84	27,9	68	22,6
Yöneticiye Güven 9	3,47	1,14	19	6,3	38	12,6	88	29,2	93	30,9	63	20,9
Genel	3,62	,97	159	5,8	354	13,0	508	18,7	1010	37,2	682	25,0

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Yöneticiye güven faktörünün 9 ifadeye yönelik genel ortalaması 3,62'dir. Yine bu ifadelere ilişkin tercih edilen seçeneklerin %62.2'si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken; %18.8'i katılmıyorum/ kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmaya katılan idari personelin yöneticilerine yüksek sayılabilecek düzeyde güven duydukları söylenebilir.

Yöneticiye duyulan güven düzeyi yüksek olsa dahi daha da artırılmalıdır. Güven, örgüt içerisinde var olması gereken bir duygudur. Yöneticiler ise örgütte güven ortamının oluşturulmasında ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurulmasında önemli rol oynamaktadır. Açık iletişimin olduğu örgütlerde gerek çalışanların gerek yöneticilerin bilgi ve görüşlerini paylaşması, açıklık ve şeffaflık algısının oluşmasına yardımcı olabilir. Yönetici verdiği sözleri yerine getirdiğinde, çalışan yöneticinin davranışlarının tahmin edilebilir olduğu kanısına varabilir. Çalışanlar kendileri ile ilgilenildiğini veya onlar için kaygılandığını hissederse, güven duyabilir. Yöneticiler, güven ortamını

sağlayabilmek amacıyla çalışanları ile etkileşim içerisinde olmalı, önemli bilgileri paylaşmalı, onları önemsedğini hissettirmeli, çalışanların iyi niyetlerini suistimal etmemeli ve görevini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Kısacası, örgüt içerisinde güveni oluşturabilmek için düşünce ve davranışlarıyla güvenin önemini hissettiren yöneticiler ile çalışılmalıdır.

Tablo 2.13'te gösterilen örgüte güven 1, örgüte güven 2 ve örgüte güven 3 ifadeleri, örgütsel güvenin ikinci faktörü olan örgütteki çalışanların birbirleri, örgütleri ve yönetimleri arasındaki güveni ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu faktöre ait aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo 2.12'de gösterilmiştir.

Tablo 2.13. Örgüte Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Örgüte güven 1	3,35	1,22	25	8,3	58	19,3	62	20,6	98	32,6	58	19,3
Örgüte güven 2	3,28	1,20	27	9	52	17,3	83	27,6	86	28,6	53	17,6
Örgüte güven 3	3,30	1,24	28	9,3	57	18,9	72	23,9	84	27,9	60	19,9
Genel	3,31	1,10	80	8.8	167	18.5	217	24,0	268	29,7	171	18,9

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 2.13 incelendiğinde, örgüte güven 1 (Çalıştığım kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir) ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ankete katılan idari personelin %51,9'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeyi “Çalıştığım kurumla birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir”ve “Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir”ifadeleri izlemektedir. Boyuta ilişkin genel ortalama ise 3,31'dir. Ankete katılan idari personelin tercih ettiği seçeneklerin %48,6'sı katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken; %27,3'ü katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Bu bulgular göz önünde bulundurularak ankete katılan idari personelin örgüte güvenlerinin güvensizlikten ziyade güven yönünde olduğu, bununla birlikte örgüte güvenin yöneticiye duyulan güvenden düşük olduğu söylenebilir. Yöneticiye duyulan güven düzeyi ile birlikte örgüte duyulan güven düzeyi de artırılmalıdır.

Örgütlerde karşılıklı bağımlılığı olan çalışma arkadaşlarının birbirlerine güven duymaları çok önemlidir. Bu güven duygusunun oluşturulması için en başta çalışanların açık sözlü ve dürüst olmaları gerekmektedir. Daha sonra, çalışanlar çalışma arkadaşlarına karşı saygılı olmalı ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmelidir. Yönetici, çalışanlar için hem emir veren bir birey hem de çalışma arkadaşıdır. Çalışanlar ve yöneticiler sık sık bir araya gelerek ilişkilerini güçlendirmelidir. Böylelikle birbirlerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olabilir ve birbirlerini daha iyi tanıyabilirler.

Tablo 2.14'te örgütsel güvenin iki faktörüne ait istatistik veriler yer almaktadır. Faktörlere ait genel ortalamalar, standart sapmalar, frekans ve yüzde değerleri tablo 2.14'teki gibidir.

Tablo 2.14. Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticiye güven	3,62	,97	159	5,8	354	13,0	508	18,7	1010	37,2	682	25
Örgüte güven	3,31	1,10	80	8,8	167	18,5	217	24	268	29,7	171	18,9
Genel	3,54	,94	239	7,3	521	15,7	725	21,3	1278	33,4	853	21,9

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 2.14'teki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan idari personelin yöneticiye olan güvenlerinin örgüte olan güvenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında, ankete katılan idari personelin örgütsel güven düzeyinin ortalama düzeyde olduğu görülmektedir. Toplam 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeğine ilişkin tercih edilen seçeneklerin %55,3'ü katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken; %23'ü katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Örgütsel güven, güvensizlikten farklı düzeydedir ancak daha da artırılmalıdır.

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki bireyleri birbirine bağlayan ve olmadığı takdirde birçok olumsuz sonucu beraberinde getiren bir duygudur. Olumsuz sonuçları engellemek ve örgütü daha iyi seviyelere taşımak amacıyla örgütsel güvenin hâkim olduğu örgüt yapısının oluşturulması gereklidir. Örgütsel güven ortamını sağlamada en önemli sorumluluk ise yöneticiye düşmektedir. Yönetici çalışanların yeteneklerini

keşfederek, bu yeteneklerini daha iyi seviyeye taşımaları için onlara yardımcı olmalıdır. Çalışanların haklı olduğu durumlarda onlar desteklenmelidir. Çalışanların başarılı olması amacıyla her türlü imkân sağlanmalıdır. Çalışanların özel durumları ile ilgili görüşmeler düzenlenilmeli ve bu görüşmeler gizli tutulmalıdır. Çalışanlar, tarafsız olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların görev ve ödül dağılımları adaletli bir biçimde yapılmalıdır. Örgüt başarılı olduğunda yönetici, başarıyı çalışanlarıyla paylaşmalı ve katkıları için teşekkür etmelidir. Yönetici, değişim sürecinde olumlu tavırlar sergilemeli ve çalışanlarını motive etmelidir. Örgüt içerisinde gerek çalışanlar gerek yöneticiler birbirlerine verdiği sözleri yerine getirmelidir. Örgüt içerisindeki tüm bireyler, dürüst olmalı ve birbirlerinin görüşlerine saygı duymalıdır.

2.3.3. Sinizm ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan idari personelin ne ölçüde sinizm tutumu sergilediklerini belirlemek amacıyla, açıklayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısı dâhilinde; duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm faktörlerine ilişkin ifadelerin, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans değerleri ve yüzde değerleri incelenmiştir.

Tablo 2.15. Duyuşsal Sinizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Duyuşsal sinizm 1	2,29	1,15	71	23,6	145	48,2	31	10,3	32	10,6	22	7,3
Duyuşsal sinizm 2	2,36	1,19	73	24,3	130	43,2	35	11,6	42	14	21	7
Duyuşsal sinizm 3	2,33	1,20	77	25,6	130	43,2	33	11	38	12,6	23	7,6
Duyuşsal sinizm 4	2,43	1,22	69	22,9	124	41,2	41	13,6	41	13,6	26	8,6
Duyuşsal sinizm 5	2,29	1,15	74	24,6	140	46,5	32	10,6	35	11,6	20	6,6
Duyuşsal sinizm 6	2,49	1,08	49	16,3	128	42,5	63	20,9	47	15,6	14	4,7
Genel	2,37	1,01	413	22,9	795	44,1	235	13	235	13	81	6,9

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 2.15'te gösterilen maddeler, örgütsel sinizmin birinci boyutu olan ve örgüte karşı hissedilen olumsuz duyguyu ifade eden duyuşsal sinizmi ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo 2.15'te gösterilmiştir.

Tablo 2.15 incelendiğinde duyuşsal sinizm 4 (Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar) ve duyuşsal sinizm 6 (Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız) ifadelerinin diğerlerine nazaran daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. “Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar” ifadesine ankete katılan idari personelin %22,2'si katılıyorum/kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım” ifadesini ise idari personelin %20,6'sı katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirmiştir.

Duyuşsal sinizm faktörünün 6 ifadesine ilişkin genel ortalaması 2,36'dır. Bu 6 ifadeye ilişkin tercih edilen seçeneklerin %19,9'u katılıyorum/ kesinlikle katılıyorum şeklindeyken, %67'si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Bu bulguların düşük düzeyde oluşu, araştırmaya katılan bireylerin örgütlerine karşı olumsuz duygu hissettiklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, az da olsa gerilim yaşanmaktadır. Çalışanların örgüte yönelik hissettikleri bu olumsuz duyguları azaltmak amacıyla çalışanların bilgi ve görüşleri alınmalıdır. Yöneticiler, bu bilgi ve görüşler ışığında çalışanların beklentilerini karşılamalıdır. Çalışanlar arasında uygun iş bölümü yapılarak iş yükü hafifletilmelidir. Verilen görevlerde de çalışanın kişisel ve mesleki yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanın örgüt tarafından değer verildiğini hissetmesi amacıyla çalışma ortamı ve koşulları iyileştirilmelidir.

Tablo 2.16. Bilişsel Sinizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bilişsel sinizm 1	2,83	1,22	41	13,6	104	34,6	45	15	85	28,2	26	8,6
Bilişsel sinizm 2	2,81	1,18	45	15	89	29,6	64	21,3	84	27,9	19	6,3
Bilişsel sinizm 3	2,78	1,14	35	11,6	109	36,2	66	21,9	68	22,6	23	7,6
Bilişsel sinizm 4	2,84	1,18	32	10,6	112	37,2	56	18,6	72	23,9	29	9,6
Genel	2,81	,97	153	12,7	414	34,4	231	19,2	310	25,6	97	8,0

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 2.16’da gösterilen maddeler, örgütsel sinizmin ikinci faktörü olan örgütün samimiyet, adalet, dürüstlük gibi vasıflardan yoksunluğunu niteleyen bilişsel sinizmi ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo 2.16’da gösterilmiştir.

Tablo 2.16 incelendiğinde, bilişsel sinizm 1 (Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum) ile bilişsel sinizm 4 (Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum) ifadelerinin diğerlerine nazaran daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” ifadesine ankete katılan idari personelin %36,8’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönünde cevap verirken, “Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum” ifadesine ise idari personelin % 33,5’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Bilişsel sinizm faktörünün 4 ifadesine ilişkin genel ortalama 2,81’dir. Bu 4 ifadeye ilişkin tercih edilen seçeneklerin %33,6’sı katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken, %47,1’i katılmıyorum/ kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Bu bulgular, çalışanların örgütlerinin samimiyet, adalet, dürüstlük gibi vasıflardan yoksun olduğuna inandığını göstermektedir. Örgüt içerisindeki bireyler, gerçek niyetleriyle tutarlı ve güvenilir davranışlar sergileyerek, yalan söyleyerek, diğer bireyleri aldatmayarak,

örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlara tercih ederek, verdikleri sözleri yerine getirerek örgüt hakkındaki olumsuz inanç ve düşünceleri azaltabilirler.

Ankete katılan idari personelin bilişsel sinizm düzeyi, duyuşsal sinizm düzeyinden daha yüksektir. Bu bulgular, örgüt hakkındaki olumsuz inanç ve düşüncelerin örgüte yönelik hissedilen olumsuz duygulardan daha fazla olduğunu göstermektedir. Örgüte yönelik hissedilen bu olumsuz duyguların çalışanların örgüt hakkındaki inanç ve düşüncelerini şekillendirdiği söylenebilir.

Tablo 2.17. Davranışsal Sinizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Davranışsal sinizm 1	2,63	1,21	55	18,3	115	38,2	36	12	76	25,2	19	6,3
Davranışsal sinizm 2	2,69	1,26	56	18,6	104	34,6	42	14	73	24,3	26	8,6
Genel	2,66	1,14	111	18,4	219	36,4	78	13	149	24,7	45	7,4

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 2.17’de gösterilen maddeler, örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olan çalışanın örgütünü kötüleme, aşağılama ve eleştirme biçimindeki davranışlarını ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo 2.17’de gösterilmiştir.

Tablo 2,17 incelendiğinde, davranışsal sinizm 2 ifadesinin çalışan tarafından benzer şekilde değerlendirildiği görülmektedir.

Davranışsal sinizm faktörünün ifadelerine ilişkin genel ortalama 2,66’dır. Bu ifadeleri idari personelin %32,1’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %54,8’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklinde değerlendirmiştir. Bu bulgular, çalışanların az da olsa davranışsal sinizm hissettiklerini göstermektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki olumsuz düşünce ve inançlarının davranışlarına yansıdığı söylenebilir. Örgüte yönelik sergilenen bu olumsuz davranışlar, örgütün içten davranması, doğru sözlü olması, adaleti sağlaması durumunda azalabilir.

Ankete katılan idari personelin davranışsal sinizm düzeyi, duyuşsal sinizm düzeyinden yüksektir. Bu bulgular, örgüte yönelik sergilenen olumsuz davranışların hissedilen duygulardan daha fazla olduğunu göstermektedir. Bireyler çok yoğun duygular yaşasalar bile, o duyguların tamamını davranışlarına yansıtamazlar. Bu durumun da çalışanların çevresindeki bireylerden etkilenme olasılığını ortaya koyduğu söylenebilir.

Tablo 2.18’de ise, örgütsel sinizmi ölçmek üzere kullanılan üç boyuta ilişkin genel ortalamaları, standart sapmaları, frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Bu veriler incelendiğinde boyutlara ilişkin en yüksek ortalamanın (2,81 ile) bilişsel sinizm boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bu boyutu, davranışsal ve duyuşsal sinizm izlemektedir. Bu veriler, sinizmin samimiyet, adalet ve dürüstlük vasıflardan yoksunluğuna ilişkin algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Genel olarak sinizme ilişkin ortalama 2,61’dir. Sinizme ilişkin ifadelerin %27,3’ü katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken, %47’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Bu durum, çalışanların %53’ünde sinizm tutumu olduğunu ortaya koymaktadır. Ankete katılan idari personelin yarısından fazlasının sinik olduğu görülmektedir. Yöneticiye duyduğu güven düzeyi yüksek olduğu halde sinik tutuma sahip olan çalışanların, çalışma arkadaşlarına veya örgütün geneline yönelik duydukları güven düzeyi az olduğundan dolayı olumsuz duygular hissettikleri söylenebilir. Bu çalışanların sinik tutumlarını önlemek amacıyla yardımseverliğin, iyi niyetliliğin, dürüstlüğün, ahlaki bütünlüğün, samimiyetin hâkim olduğu bir örgüt ortamı oluşturulması gerekmektedir.

Tablo 2.18. Sinizm Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Duyuşsal sinizm	2,36	1,01	413	22,9	795	44,1	235	13	235	13	81	6,9
Bilişsel sinizm	2,81	,97	153	12,7	414	34,4	231	19,2	310	25,6	97	8,0
Davranışsal sinizm	2,66	1,14	111	18,4	219	36,4	78	13	149	24,7	45	7,4
Genel	2,56	,85	677	18,0	1428	39,0	544	25,8	694	19,9	223	7,4

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

2.3.4. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki

Yöneticiye ve örgüte duyulan güven ile sinizmi oluşturan faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 2.19’da, örgütsel güven ve sinizm faktörlerine ilişkin korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 2.19. Örgütsel Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki

Faktörler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)Yöneticiye Güven	1						
(2)Örgüte Güven	,697**	1					
(3)Duyuşsal Sinizm	-,333**	-,263**	1				
(4)Bilişsel Sinizm	-,268**	-,285**	,509**	1			
(5)Davranışsal Sinizm	-,259**	-,209**	,556**	,436**	1		
(6)Güven Toplam	,978**	,832**	-,334**	-,291**	-,262**	1	
(7)Sinizm Toplam	-,358**	-,311**	,913**	,779**	,720**	-,368**	1

**p<0,01

Yöneticiye duyulan güven ile sinizm faktörleri arasında negatif ilişki vardır. Olguya ilişkinin gücü açısından bakıldığında ise örgütsel güven faktörlerinden yöneticiye güven ile duyuşsal sinizm arasındaki ilişki ($r=-,333$), diğer sinizm faktörlerine oranla daha güçlüdür. Yöneticiye güven ile bir bütün olarak sinizm ($r=-,358$) arasında da güçlü sayılabilecek düzeyde negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu veriler yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizmin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Yani, iş hayatındaki idari personel yöneticiye ne kadar güven duyarsa, o kadar da örgütüne yönelik az olumsuz tutum sergileyecektir. Ayrıca, yöneticilerine güven duyan idari personelin örgüte yönelik hayal kırıklığı, hüsrana, endişe, tahrik, karamsarlık gibi olumsuz duyguları daha az hissettikleri söylenebilir.

Örgütsel güven faktörlerinden örgüte duyulan güven faktörü ile sinizm faktörleri arasında negatif ilişki vardır. Olguya ilişkinin gücü açısından bakıldığında örgüte duyulan güven ile bilişsel sinizm arasındaki ilişki ($r=-,285$), diğer sinizm faktörlerine

oranla daha güçlüdür. Örgüte güven ile bir bütün olarak sinizm ($r=-,311$) arasında da güçlü sayılabilecek düzeyde negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu veriler ışığında örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmin azaldığı söylenebilir. Yani örgütüne güven duyan idari personel, örgüte yönelik olumsuz tutum beslemekten uzak olacaktır. Ayrıca, örgütüne güven duyan idari personelin örgüte yönelik endişe duyma veya gerilim yaşama ve örgütü acımasızca eleştirme gibi düşüncelerinin örgütün samimi, adil ve dürüst olmadığı düşüncelerinden daha az düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel güven faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Yine sinizm faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde, davranışsal sinizm, duyuşsal sinizmi ve davranışsal sinizm arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Olguya ilişkinin gücü açısından bakıldığında ise, duyuşsal sinizmin davranışsal sinizm ile olan ilişkisi ($r=,556$), bilişsel sinizm ile olan ilişkisinden ($r=,509$) daha güçlüdür. Bu veriler ışığında örgüte yönelik hissedilen duyguların, inanç ve düşüncelerden ziyade örgüte yönelik sergilenen davranışları daha çok etkilediği söylenebilir.

Tablo 2.19’da gösterilen korelasyon analizi genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticiye ve örgüte duyulan güven ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_1 , H_2 ve alt hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Korelasyon analiziyle değişkenler arasında bir ilişkinin varlığı saptandıktan sonra, değişkenlere basit regresyon analizi uygulanarak, örgütsel güvenin sinizm üzerindeki etkisi, örgütsel güven faktörlerinin sinizm faktörleri üzerindeki etkisi, örgütsel güven faktörlerinin bir bütün olarak sinizm üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 2.20. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Etkisi

Bağımlı \ Bağımsız	Duyuşsal Sinizm	
	β	t
Yöneticiye Güven	-,291***	-3,821
Örgüte Güven	-,060	-,785
R ²	,112	
D.R ²	,107	
F	18,882***	

***p<0,001

Tablo 2.20’den de izlenebileceği gibi bağımlı değişkenin duyuşsal sinizm olarak alındığı regresyon eşitliğinde F testi anlamlı sonuç vermiştir. Örgütsel güvene ilişkin faktörlerin bir arada duyuşsal sinizm faktörü üzerine etkisinin incelendiği Tablo 2.20’de iki faktörün duyuşsal sinizm faktörünün %11,2’sini açıkladığı görülmektedir. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında, yöneticiye güven faktörünün duyuşsal sinizm faktörü üzerindeki etkisinin güçlü olduğu görülmektedir. Örgüte güven faktörünün etkisi ise ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir ($\beta=-,06$ p<0,005).

Bu veriler ışığında, örgütsel güvene ilişkin yöneticiye güven faktörünün duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir ölçüde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bakımdan örgüt yöneticileri güven verici davranışlar sergilemeye ve güvenilir olmaya daha fazla önem vererek çalışanların, örgüte yönelik olumlu duygular hissetmesini sağlayıp, duyuşsal sinizmin azalmasına katkıda bulunabilirler.

Tüm bu bulgulardan hareketle yöneticiye duyulan güvenin duyuşsal sinizm üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğu ve H₁ hipotezinin alt hipotezi olan H_{1b} hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 2.21. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Bilişsel Sinizm	
	β	t
Yöneticiye Güven	-,135	-1,746
Örgüte Güven	-,192**	-2,485
R ²	,091	
D.R ²	,085	
F	14,865***	

p<0,01 *p<0,001

Tablo 2.21’den de izlenebileceği gibi bağımlı değişkenin bilişsel sinizm olarak alındığı regresyon eşitliğinde F testi anlamlı sonuç vermiştir. Örgütsel güvene ilişkin faktörlerin bir arada bilişsel sinizm faktörü üzerine etkisinin incelendiği Tablo 2.21’de iki faktörün bilişsel sinizm faktörünün %9,1’ini açıkladığı görülmektedir. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında, örgüte güven faktörünün bilişsel sinizm faktörü üzerindeki etkisinin güçlü olduğu görülmektedir. Yöneticiye güven faktörünün etkisi ise ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir ($\beta=-,13$ p<0,005).

Bu veriler ışığında, örgütsel güvene ilişkin örgüte güven faktörünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir ölçüde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Gerek çalışanların gerek yöneticilerin birbirlerine karşı saygılı, dürüst ve yardımsever olarak birbirleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaları, güven düzeyinin artmasına ve bilişsel sinizm tutumunun azalmasına katkıda bulunabilir.

Tüm bu bulgulardan hareketle örgüte duyulan güvenin bilişsel sinizm üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğu ve H₂ hipotezinin alt hipotezi olan H_{2a} hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 2.22. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Davranışsal Sinizm	
	β	t
Yöneticiye Güven	-,220*	-2,818
Örgüte Güven	-,056	-,719
R ²	,069	
D.R ²	,062	
F	10,982***	

*p<0,05 ***p<0,001

Tablo 2.22’den de izlenebileceği gibi bağımlı değişkenin davranışsal sinizm olarak alındığı regresyon eşitliğinde F testi anlamlı sonuç vermiştir. Örgütsel güvene ilişkin faktörlerin bir arada davranışsal sinizm faktörü üzerine etkisinin incelendiği Tablo 2.22’de iki faktörün davranışsal sinizm faktörünün %6,9’unu açıkladığı görülmektedir. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında, yöneticiye güven faktörünün davranışsal sinizm faktörü üzerinde anlamlı bir ölçüde etkisinin olduğu görülmektedir. Örgüte güven faktörünün etkisi ise ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir ($\beta = -.05$ $p < 0,005$).

Bu veriler ışığında, örgütsel güvene ilişkin yöneticiye güven faktörünün bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir ölçüde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çalışanların rol model olarak gördükleri yönetici, örgüt değerlerini kendi olumlu davranışlarıyla çevresine yansıtarak çalışanların, örgüte yönelik olumlu davranışlar sergilemesini sağlayıp, davranışsal sinizmin azalmasına katkıda bulunabilir.

Tüm bu bulgulardan hareketle yöneticiye duyulan güvenin davranışsal sinizm üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğu ve H_1 hipotezinin alt hipotezi olan H_{1c} hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 2.23. Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güvenin Sinizm Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Sinizm	
	β	t
Yöneticiye Güven	-,273***	-3,638
Örgüte Güven	-,121	-1,607
R^2	,135	
D. R^2	,130	
F	23,328***	

*** $p < 0,001$

Örgütsel güven faktörlerinin bir bütün olarak sinizm üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon eşitliğinde F testi anlamlı sonuç vermiştir. Örgütsel güvene ilişkin faktörlerin bir arada sinizm üzerine etkisinin incelendiği Tablo 2.23’de iki faktörün sinizmin %13,5’ini açıkladığı görülmektedir. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında, yöneticiye güven faktörünün duyuşsal sinizm faktörü üzerindeki etkisinin

güçlü olduğu görülmektedir. Örgüte güven faktörünün etkisi ise ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir ($\beta=-,12$ $p<0,005$).

Bu veriler ışığında, örgütsel güvene ilişkin yöneticiye güven faktörünün sinizm üzerinde anlamlı bir ölçüde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel güvenin sağlanması için en önemli sorumluluğa sahip olan yönetici, güven ortamının hâkim olduğu bir örgüt yapısı oluşturarak, örgüt çalışanlarının olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmalarını sağlayıp, sinizm tutumunun azalmasına katkıda bulunabilir.

Tüm bu bulgulardan hareketle yöneticiye duyulan güvenin sinizm üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğu ve H_1 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 2.24. Güvenin Sinizm Faktörleri ve Sinizm Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Duyuşsal Sinizm		Bilişsel Sinizm		Davranışsal Sinizm		Sinizm	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Güven	-,334***	-6,132	-,291***	-5,257	-,262***	-4,686	-,368***	-6,839
R^2	,112		,085		,068		,135	
D. R^2	,109		,082		,065		,132	
F	37,597***		27,369***		21,961***		46,774***	

*** $p<0,001$

Güvenin sinizm faktörleri ve bir bütün olarak sinizm üzerindeki etkisinin incelendiği Tablo 2.24'teki regresyon eşitliklerinin tümünün f değerleri modellerin açıklayıcı gücünü ortaya koymaktadır. Güven, duyuşsal sinizm faktörünün %11,2'sini, bilişsel sinizm faktörünün %8,5'ini, davranışsal sinizm faktörünün %6,8'ini ve bir bütün olarak sinizmin %13,5'ini açıklamaktadır. Etkinin yönü ve gücü açısından incelendiğinde, güvenin bir bütün olarak sinizm üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu, bunu sırası ile duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm faktörlerinin izlediği görülmektedir.

Tüm bu verilerin ışığı altında sinizmi azaltmak isteyen örgütlerin, çalışanlararası güveni özellikle de adalet, bağlılık, dürüstlük, sadakat, yardımseverlik, açık sözlülük, destek, samimiyet, iyilik gibi unsurları bünyesinde barındıran yöneticiler ile çalışılmaya önem vermeleri ve bunu sağlayacak örgüt yapısının oluşturulması gerektiği söylenebilir.

Çünkü yöneticiye güven daha belirgin olmakla birlikte örgütsel güvenin tüm boyutları, çalışanların sinizm tutumları üzerinde yadsınamayacak ölçüde bir belirleyiciliğe sahiptir.

Regresyon analizinden elde edilen veriler doğrultusunda H_1 hipotemizin tamamen, H_1 ve H_2 hipotezimizin alt hipotezlerinin kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür.

2.3.5. Demografik Değişkenler Açısından Güven ve Sinizm

Çalışmanın bu bölümünde çalışmaya katılan idari personelle ilgili özellikler açısından değişkenlere ait ortalamalar arasında bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Ölçekte yer alan faktörler arasında farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için ise bu değişkenlere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

2.3.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmaya katılan idari personelin cinsiyetlerinin örgütsel güven ile sinizm ve alt faktörlerine ait ortalamaları arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	,345 284,400 284,745	1 299 300	,345 ,951	,362	,548
Örgüte güven	Grup arası Grup içi Toplam	1,937 363,499 365,436	1 299 300	1,937 1,216	1,593	,208
Bilişsel sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	8,187 274,223 282,410	1 299 300	8,187 ,917	8,926	,003
Duyuşsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	5,201 304,261 309,462	1 299 300	5,201 1,018	5,111	,024
Davranışsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	,448 392,662 393,110	1 299 300	,448 1,313	,341	,560

$p < 0,05$

Tablo 2.25’te cinsiyet açısından araştırmaya katılan idari personelin örgütsel güven ve sinizm faktörlerine ait ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni açısından araştırmaya katılan idari personelin bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri $p<0,05$ önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermektedir.

Tablo 2.26. Cinsiyet Değişkeni Açısından Sinizm Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.
Bilişsel sinizm	Erkek	239	2,903	,975
	Kadın	62	2,496	,886
	Toplam	301	2,819	,970
Duyuşsal sinizm	Erkek	239	2,437	1,057
	Kadın	62	2,112	,789
	Toplam	301	2,371	1,015

Bilişsel ve duyuşsal sinizm faktörlerinde erkek idari personel, kadın idari personele oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Yani erkek idari personelin, yönetimin ve örgütün genelinde dürüstlük, doğruluk, adalet gibi vasıflardan yoksun olduğuna daha fazla inandığı ve örgüte yönelik daha fazla endişe duyduğu, öfkeli olduğu, bıkkınlık yaşadığı söylenebilir. Bu ortalamada idari personelin büyük bir çoğunluğunun erkek olmasının etkisi büyüktür. Yine erkek egemen toplumlarda kadınlara daha ilgili ve inisiyatifli davranıldığından dolayı erkek idari personelin örgütün ayrımcılık yaptığına ve adaletten yoksun olduğuna yönelik inancının daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca hissedilen duygular düşünceleri etkilediğinden dolayı, duyuşsal olarak sinik olan erkeklerin bilişsel olarak da sinik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kadınların erkeklere nazaran daha duygusal olması, onların örgüt hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını sağlayabilir.

2.3.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmaya katılan idari personelin yaşlarının örgütsel güven ile sinizm ve alt faktörlerine ait ortalamaları arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.27. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	3,547 281,198 284,745	4 296 300	,887 ,950	,933	,445
Örgüte güven	Grup arası Grup içi Toplam	6,446 358,990 365,436	4 296 300	1,611 1,213	1,329	,259
Bilişsel sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	4,343 278,067 282,410	4 296 300	1,086 ,939	1,156	,331
Duyuşsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	4,936 304,526 309,462	4 296 300	1,234 1,029	1,199	,311
Davranışsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	3,064 390,045 393,110	4 296 300	,766 1,318	,581	,676

p<0,05

Tablo 2.27’de görüldüğü gibi idari personelin yaşları açısından örgütsel güven duygusu ve sinizm tutumlarına ilişkin ortalamalar arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

2.3.5.3. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmaya katılan idari personelin öğrenim durumlarının örgütsel güven ile sinizm ve alt boyutlarına ait ortalamaları arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.28. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	11,719 273,026 284,745	4 296 300	2,930 ,922	3,176	,014
Örgüte güven	Grup arası Grup içi Toplam	11,792 353,644 365,436	4 296 300	2,948 1,195	2,468	,045
Bilişsel sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	4,454 277,956 282,410	4 296 300	1,113 ,939	1,186	,317
Duyuşsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	4,667 304,795 309,462	4 296 300	1,167 1,030	1,133	,341
Davranışsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	2,845 390,265 393,110	4 296 300	,711 1,318	,539	,707

p<0,05

Tablo 2.28’de öğrenim durumu açısından araştırmaya katılan idari personelin örgütsel güven ve sinizm faktörlerine ait ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre öğrenim durumu değişkeni açısından araştırmaya katılan idari personelin yöneticiye güven ve örgüte güven faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri $p<0,05$ önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermektedir.

Öğrenim durumu değişkeni açısından varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olması nedeniyle önce fark olan faktörlerin ortalamaları incelenmiş, daha sonra da farkın kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.29. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktör	Öğrenim Durumu	N	Ort.	Ss.
Yöneticiye güven	İlköğretim	15	2,851	1,115
	Lise	83	3,804	,931
	Ön lisans	97	3,620	,973
	Üniversite	95	3,597	,949
	Lisansüstü	11	3,606	,935
	Toplam	301	3,625	,974
Örgüte güven	İlköğretim	15	2,755	1,318
	Lise	83	3,578	1,101
	Ön lisans	97	3,278	1,109
	Üniversite	95	3,231	1,054
	Lisansüstü	11	3,090	,844
	Toplam	301	3,313	1,103

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, ilköğretim mezunu idari personelin ($X=2,85$), lise mezunu ($X=3,80$) idari personelden ($I-J=-,95, p=0,000$), ön lisans mezunu ($X=3,62$) idari personelden ($I-J=-,76, p=0,004$), üniversite mezunu ($X=3,59$) idari personelden ($I-J=-,74, p=0,006$) ve lisansüstü eğitim almış ($X=3,60$) idari personelden ($I-J=-,75, p=0,049$) daha az yöneticiye güven duydukları saptanmıştır. Başka bir ifadeyle, eğitim seviyesi düşük olan bireyler, yöneticilerine daha az güven duymaktadırlar. Hiyerarşik örgüt yapısının hâkim olduğu akademik örgütlerde, idari personelin eğitim seviyesi yükseldikçe yönetici ile arasındaki kademe sayısı azaldığından ve ilgili göreve yükseltilmeye yöneticinin etkisi bulunduğundan yöneticiye daha fazla güven duyduğu söylenebilir. Bununla birlikte eğitim seviyesi düşük olan bireylerin de yönetici ile aralarındaki kademe sayısının çokluğu, istek ve beklentilerini rahatlıkla ifade edememesi, eğitim seviyelerinden dolayı değer verilmediğini ve küçük görüldüğünü düşünmesi yöneticiye duydukları güven düzeyini olumsuz olarak etkilediği düşünülebilir.

Örgüte güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, ilköğretim mezunu idari personelin ($X=2,75$), lise mezunu ($X=3,57$) idari personelden ($I-J=-,82, p=0,008$) ve lise mezunu idari personelin de üniversite mezunu ($X=3,23$) idari personelden ($I-J=-,34, p=0,036$) daha az örgüte güven duydukları saptanmıştır. Eğitim seviyesi düşük olan bireyler, yöneticilerine olduğu gibi örgütlerine de daha az güven duymaktadırlar. Burada da eğitim seviyesi düşük olan idari personelin

aşağılanmışlık hissi, çalışma arkadaşlarının statülerini kıskanma gibi duyguların örgüte duyulan güven düzeyini olumsuz etkilediği söylenebilir. Eğitimin çalışanlara daha fazla iş olanağı sunması, çalışanların örgüte duydukları güven düzeyini olumlu olarak etkileyebilir. Çalışan eğitim düzeyini yükselttikçe örgüt içerisinde daha iyi bir statüye geçiş yapabilecektir. Böylelikle, örgüt tarafından çalışanın gelişimi desteklenerek, çalışanın duyduğu güven düzeyinin arttığı söylenebilir.

2.3.5.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmaya katılan idari personelin medeni durumlarının örgütsel güven ile sinizm ve alt faktörlerine ait ortalamaları arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.30. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	3,069 281,676 284,745	2 298 300	1,534 ,945	1,623	,199
Örgüte güven	Grup arası Grup içi Toplam	6,456 358,980 365,436	2 298 300	3,228 1,205	2,680	,070
Bilişsel sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	6,605 275,805 282,410	2 298 300	3,302 ,926	3,568	,029
Duyuşsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	5,096 304,366 309,462	2 298 300	2,548 1,021	2,495	,084
Davranışsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	,466 392,644 393,110	2 298 300	,233 1,318	,177	,838

p<0,05

Araştırmaya katılan boşanmış/dul idari personel sayısı çok düşük olduğundan dolayı varyans analizinden çıkarılmıştır. Tablo 2.30'da medeni durum açısından araştırmaya katılan idari personelin örgütsel güven ve sinizm faktörlerine ait ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre medeni durum değişkeni açısından araştırmaya katılan idari personelin bilişsel sinizm faktörüne ilişkin

değerlendirmeleri $p < 0,05$ önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermektedir.

Medeni durum değişkeni açısından varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olması nedeniyle önce fark olan faktörlerin ortalamaları incelenmiş, daha sonra da farkın kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.31. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bilişsel Sinizm Faktörüne İlişkin Ortalamalar

Faktör	Medeni Durum	N	Ort.	Ss.
Bilişsel sinizm	Evli	244	2,871	,937
	Bekâr	51	2,676	1,109
	Toplam	295	2,819	,970

Bilişsel sinizm değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, evli ($X=2,87$) idari personelin ($I-J=,95, p=0,017$) bekar ($X=2,67$) idari personele oranla daha fazla bilişsel sinizm tutumu sergilediği görülmektedir. Bu ortalama da idari personelin büyük bir çoğunluğunun evli olmasının etkisi büyüktür. Evli idari personelin gerek özel yaşamında gerek iş yaşamında sorumluluğa sahip olması, bireyi bıkkınlığa, endişeye ve gerilime itmektedir. Hissettikleri bu olumsuz duyguların da bireyin örgüte yönelik düşüncelerini etkilediği söylenebilir. Bekâr idari personelin ailevi sorumluluklarının evlilere göre daha az olmasından dolayı, işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülebilir. Yaptığı işten tatmin olan ve özel yaşamındaki boşluğu iş yaşamı ile dolduran bekârların da örgüte yönelik olumsuz inanç ve düşüncelere sahip olmadığı söylenebilir.

2.3.5.5. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmaya katılan idari personelin çalışma yıllarının örgütsel güven ile sinizm ve alt faktörlerine ait ortalamaları arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.32. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	3,099 281,646 284,745	3 297 300	1,033 ,948	1,089	,354
Örgüte güven	Grup arası Grup içi Toplam	1,901 363,535 365,436	3 297 300	,634 1,224	,518	,670
Bilişsel sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	1,227 281,182 282,410	3 297 300	,409 ,947	,432	,730
Duyuşsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	3,755 305,707 309,462	3 297 300	1,252 1,029	1,216	,304
Davranışsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	2,403 390,706 393,110	3 297 300	,801 1,316	,609	,610

p<0,05

Tablo 2.31’de görüldüğü gibi idari personelin çalışma yılları açısından örgütsel güven duygusu ve sinizm tutumlarına ilişkin ortalamalar arasında p<0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

2.3.5.6. Meslek Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmaya katılan idari personelin meslek yıllarının örgütsel güven ile sinizm ve alt boyutlarına ait ortalamaları arasında bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.33. Meslek Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	2,583 282,162 284,745	3 297 300	,861 ,950	,906	,438
Örgüte güven	Grup arası Grup içi Toplam	,685 364,751 365,436	3 297 300	,228 1,228	,186	,906
Bilişsel sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	,918 281,492 282,410	3 297 300	,306 ,948	,323	,809
Duyuşsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	1,416 308,047 309,462	3 297 300	,472 1,037	,455	,714
Davranışsal sinizm	Grup arası Grup içi Toplam	,274 392,836 393,110	3 297 300	,091 1,323	,069	,976

p<0,05

Tablo 2.33'te görüldüğü gibi idari personelin çalışma yılları açısından örgütsel güven duygusu ve sinizm tutumlarına ilişkin ortalamalar arasında p<0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin nihai amacı, başarıda sürekliliği sağlayarak örgütü daha iyi noktalara taşımak ve değerini sürekli yükseltmektir. Örgütlerin büyüme ve gelişme sürecinde, iç ve dış çevredeki olumsuz değişkenlerden etkilenmemesi ve rekabet ederek ayakta kalabilmeyi başarabilmesi için örgütüne bağlı ve nitelikli çalışanlara sahip olması gerekmektedir.

Uygun çalışma ortamının sağlanması düşüncesi, günümüzde örgütlerin yoğun rekabet şartları ve değişim ile mücadelesinde giderek önem kazanmaktadır. Örgütler, fiziksel koşulların yanı sıra psikolojik ve sosyal koşulları da iyileştirme arayışı içerisindeyler. Yoğun rekabetin, stresin ve çatışmanın hâkim olduğu örgütlerdeki çalışanlar için bireysellik ön plana çıkmakta ve yaşanan değişimlere uyum sağlamada zorluklar yaşanmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında, çalışanların örgütlerine güvenleri, bağlılıkları ve sorumlulukları azalacak ve sinizm yönlü duygular artacaktır.

Güven olgusu, işbirliğinde, bireyler arası ve sosyal ilişkilerde devamlılığının sağlanmasında ve sağlıklı bir kişiliğe sahip olma da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Son zamanlarda yönetim bilimciler, çalışanların örgüte karşı duydukları güven düzeyinin örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanması üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Doğaçlama olarak oluşmayan güven, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Bu bağlamda örgütsel güven kavramı, çalışanların örgütlerin kendilerine söylediklerine olan inanma derecesi ve yönetime duydukları güven olarak belirtilmektedir.

Sinizm kavramı, çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak belirtilmektedir. Bu tutumlar, örgüte karşı öfke ve endişe duyma, gerilim yaşama, örgüt hakkında yakınma, örgütü ağır bir biçimde eleştirme gibi olumsuz davranışları içermektedir. Bu tür davranışları sergileyen çalışan, sinik bir birey haline gelmiştir.

Örgütün adil davranışlar içerisinde olmadığını düşünen çalışanlar, geçmişteki gönüllü davranışların saçma olduğunu düşünebilirler. Çalışanlar, iş tanımlarında belirtildiği kadar çalışırlar ve örgüt için daha fazlasını yapmazlar. Daha sonra, örgüte karşı öfke duyan ve hayal kırıklığı yaşamış olan bu çalışanlar, örgütü çevrelerine karşı kötü bir biçimde eleştirmektedirler. Bu kötü biçimdeki eleştiriler, iş arkadaşlarına yapıldığında onların da örgüt hakkında bu şekilde düşünmesine neden olacaktır;

müşterilere yapıldığında da örgüt itibarında zedelenmeye neden olacaktır. Böyle bir durumda sinizm, örgüt içerisinde bulaşıcı bir hastalık gibi yayılacaktır.

Çalışanların yönetime, iş arkadaşlarına, örgüt strateji ve politikalarına duydukları güven eksikliği, öfke, hayal kırıklığı ve umutsuzluk davranışlarının yer aldığı sinizm davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Günlük yaşamda, bireyin herhangi bir şeye karşı güven duymaması, o bireyin her şeye karamsar bakış açısıyla yaklaşmasına ve olumsuz tutumlar sergilemesine neden olmaktadır. Çalışmamızda vurgulanan nokta, örgütlerde sinizm tutumunun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında güven duygusunun önemli bir yere sahip olmasıdır. Bir bireyin başka bir bireye tek başına güvenmesi yeterli olmadığından dolayı, herkesin karşılıklı olarak birbirine güvenmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki bir çalışanın başka bir çalışana güvenmemesi, örgüt içerisindeki tüm bireylerin birbirlerine şüphe ile yaklaşmalarına neden olacaktır. Bu nedenle, örgüt ortamında güven duygusunun hâkimiyetinin sağlanması büyük ölçüde örgüt yöneticisine düşmektedir. Örgüt ortamında güven duygusunu hâkim kılan yönetici, sinizm davranışının oluşumunu azaltabilir.

Örgütsel güven ve sinizm üzerindeki rolü incelemeye yönelik yapılan bu çalışmada, Atatürk Üniversitesi'nin Erzurum il merkezinde bulunan fakülte ve yüksekokullarında görev yapmakta olan idari personele anket uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler ile örgütsel güven ve sinizme ilişkin bulgular incelenmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ise aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırma verilerine ilk olarak güvenilirlik ve faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel güven ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak iki boyutun oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar, yöneticiye güven ve örgüte güvendir. Çalışmada kullanılan sinizm ölçeğine uygulanan faktör analizinde de yine ölçeğin aslına uygun olacak şekilde üç boyutun oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar, duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizmdir. İlk boyut olan duyuşsal sinizm, örgüte karşı hissedilen olumsuz duyguları içermektedir. Bilişsel sinizm ise, örgütün dürüstlük, içtenlik gibi vasıflardan yoksun olduğuna yönelik ifadeleri içermektedir. Son boyut olan davranışsal sinizm, bireyin örgüt hakkında yakınması ve örgütü ağır biçimde eleştirmesi gibi ifadeleri nitelemektedir.

Araştırmaya katılan idari personelin çoğu, erkek, evli, ön lisans ve üniversite mezunudur. 35-44 yaş aralığındaki idari personelin oranı, diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır. Çoğunluğunun kuruluştaki çalışma süresi ve meslekte çalışma süresi 16 yıldan fazladır.

Örgütsel güven boyutlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde, araştırmaya katılan idari personelin en fazla yöneticiye güven boyutunun üzerinde durdukları görülmektedir. Yöneticiye güven boyutunda idari personelin çoğunluğunun yöneticinin işi uygun biçimde yaptığı, yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğu ve söylediklerinin doğru olduğu ifadelerine katıldığı görülmektedir. Örgüte güven boyutunda da idari personelin çoğunluğunun birbirlerine güvenme düzeylerinin yüksek olduğu ifadesine katıldığı görülmektedir. Güvenin genel ortalamasına bakıldığında, ankete katılan idari personelin güven düzeyinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir.

Sinizm boyutlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde, araştırmaya katılan idari personelin en fazla bilişsel sinizm boyutu üzerinde durduğu görülmektedir. Bilişsel sinizm boyutunda, idari personelin çoğunluğunun söylenenler ile yapılanlar arasında farklılık olduğuna ve söylenenler ile gerçekleşenler arasında farklılık olduğuna yönelik ifadelerine katıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılan idari personelin çoğunluğunun örgütlerinin samimiyet, dürüstlük ve adalet vasıflarından yoksun olduğu düşüncesine sahip olduğu görülmektedir. Bilişsel sinizmi ise sırasıyla davranışsal ve duyuşsal sinizm izlemektedir. Davranışsal sinizm boyutunda, idari personelin çoğunluğunun çalıştığı kurumun uygulama ve politikalarını başkalarıyla eleştirme ifadesine katıldıkları görülmektedir. Duyuşsal sinizm boyutunda ise idari personelin çoğunluğunun çalıştığı kurumun bahsi geçtiğinde endişelenme ve kurumda çalışanlardan bahsedildiğinde, birbirleri ile anlamlı bakışmalar yaşama ifadelerine katıldıkları görülmektedir. Sinizmin genel ortalamasına bakıldığında, idari personelin örgütlerine karşı düşük düzeyde de olsa sinizm tutumu içerisinde oldukları söylenebilir.

Çalışmamızın temel hipotezlerini test etmek amacıyla sinizm ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda sinizm ile örgüte güven ve yöneticiye güven arasında olumsuz ilişki olduğu gözlenmiştir.

Güven ile duyuşsal sinizm arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Yani güven düzeyi arttıkça, örgüte yönelik hissedilen öfke, nefret, küçümseme, korku gibi olumsuz duygular azalmaktadır. İdari personelin örgüt tarafından desteklenmesi ve beklentilerinin karşılanması örgüte olan güven düzeyini artıracaktır. Örgütün kendisine değer verdiğini hisseden idari personelin de örgüte yönelik olumsuz duygular hissetmediği söylenebilir.

Güven ile bilişsel sinizm arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Yani güven düzeyi arttıkça, örgütün adaletsiz, art niyetli, yalancı, bencil, vicdansız olduğuna yönelik inanç ve düşünceler azalmaktadır. Adaletin sağlandığı, niyetler ile davranışların tutarlı olduğu, dürüst davranışların sergilendiği örgütlerde idari personelin güven düzeyi artacaktır. Örgütün erdemli olmaya önem verdiğine ve çıkarıcılığının olmadığına inanan idari personelin örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmadığı söylenebilir.

Güven ile davranışsal sinizm arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Yani güven düzeyi arttıkça, örgüte yönelik sergilenen aşağılama, eleştirme, sırtıma, dalga geçme gibi olumsuz davranışlar azalmaktadır. İdari personelin güven duyması, örgütün davranış ve tavırlarına bir tepki olarak gelişmektedir. Olumlu davranışların hâkim olduğu örgütte de idari personel olumlu tepkiler verecektir. Böylece daha uyumlu ve istekli olan idari personel şikâyet etmekten, dalga geçmekten ve eleştirel davranışlarda bulunmaktan uzak duracaktır.

Yöneticiye duyulan güven ile 3 sinizm boyutu arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Başka bir ifadeyle yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm azalmaktadır. Bu durum özellikle dürüstlüğüyle, sadakatiyle, yetenekleriyle ve bilgisiyle dikkat çeken yöneticiye güven duyulduğunu göstermektedir. Adaleti sağlayan, yardımsever ve özü sözü bir olan yönetici sayesinde çalışan kendini güvende hissedecektir. Bu doğrultuda idari personel, örgütünden nefret etme, bıkmama, utanma gibi olumsuz duygular hissetmek yerine örgütüne karşı ilgi duyacak, örgütünü beğenecek ve örgütünden keyif alacaktır. Böylelikle, örgüte karşı olumsuz tavır takınmaktan uzaklaşacaktır.

Örgüte duyulan güven ile 3 sinizm boyutu arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Başka bir ifadeyle örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm azalmaktadır. Örgüte güven, çalışanların birbirlerini

benimseyerek, birbirlerine karşı yakınlık hissetmeleridir. Karşılıklı olarak birbirlerine yakınlık duyan idari personel, birbirlerine karşı da öfke duyma, nefret etme, küçümseme, güvensizlik gibi olumsuz duygular hissetmeyeceklerdir. Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden ve yöneticinin verdiği sözü yerine getirdiğine inanan idari personel, örgüt ile işbirliği yaparak ulaşılmak istenen hedef için elinden geleni yapacaktır. Örgütün geleceğine yönelik karamsar tahminlerde bulunmak yerine daha fazla özveri ve çabayla örgütü hedefine ulaştıracaktır. Böylece, örgütüne güven duyan idari personelin, kendini örgüte karşı olumsuz konumlandırma çabasına girmekten sakındıracağı söylenebilir. Örgüte güvenin sağlanabilmesi için, ödül ve kontrol sistemlerinin başarılı bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemler içerisinde de örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi kavramların yer alması gerekmektedir. Çünkü bu kavramlar, çalışanların örgüte bakış açılarını etkilemektedir. Bu kavramların olduğu örgütlerde, adalet, doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi vicdani ve ahlaki davranışlar hâkimdir. Yani, bu vicdani ve ahlaki davranışların hâkim olduğu örgütlerdeki idari personel, örgütün dürüstlük gibi vasıflardan yoksun olduğu gibi bir düşünceye kapılmayacaktır.

Analizin son aşamalarında, idari personelin yöneticiye ve örgüte duyulan güven düzeylerinde artış oldukça, genel sinizm düzeylerinde azalma olduğu; genel güven düzeyinde artış oldukça da, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinde azalma olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar üzerinden genel bir yorum yapılırsa, örgütsel güven ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu anlamlı ilişkinin yönü negatif olarak belirlenmiştir. Yani, örgütsel güven arttıkça, sinizm azalmaktadır. Kısacası, örgüt tarafından destekleneceğine, yöneticisinin verdiği sözü yerine getireceğine ve her zaman sözünün arkasında duracağına inanan idari personelin, örgütlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemekten sakındığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre, H₁, H₂ ve alt hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir.

Araştırmamız sonucunda idari personelin, cinsiyet açısından bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm boyutlarının ortalamaları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Erkek idari personelin kadın idari personele oranla çok daha fazla bilişsel ve duyuşsal sinizm yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun erkek idari personel sayısının fazla

olmasından ve toplumda erkeklerin egemen olmasından dolayı kadınlara daha inisiyatifli davranılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca duygular düşünceleri şekillendirdiğinden, duyuşsal sinizm tutumuna sahip olan erkeklerin bilişsel sinizm tutumuna da sahip olduğu söylenebilir.

İdari personelin öğrenim durumu değişkeni açısından, yöneticiye güven ve örgüte güven boyutlarının ortalamaları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. İlköğretim mezunu idari personel, daha üst düzey eğitim seviyesine sahip idari personele oranla yöneticiye ve örgüte daha az güvenmektedir. Yani, idari personelin eğitim farkı düzeyi azaldıkça; yönetime ve örgüte duydukları güven düzeyi artmaktadır. Bu durumun ilköğretim mezunu olan idari personelin yönetici arasındaki kademe çokluğundan, kendisinden üst düzeyde eğitime sahip olan çalışma arkadaşlarını kıskandığından ve kendisini aşağılanmış olarak algılamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Medeni durum değişkeni açısından bilişsel sinizm ortamları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Evli olan idari personel, bekâr olan idari personele oranla daha fazla bilişsel sinizm yaşamaktadır. Bu durum, evli idari personel sayısının fazla olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, ailevi sorumlulukları ile birlikte işiyle ilgili sorumlulukları da olan evli idari personelin, tüm sorumluluklarını yerine getirme çabası içerisinde olması onu bıkkınlığa, yorgunluğa, isteksizliğe, endişeye itmektedir. Bu durumun da evlilerin örgütü vicdansız, yalancı ve kötü niyetli olarak algılamasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları, sinizm tutumuna sahip olan bireyin, yöneticisine veya örgütüne duyduğu güvenin zedelenmesine neden olduğu konusunda bilgi vermektedir. Örgüt ortamındaki ve atmosferindeki yanlışlıklar veya eksiklikler, çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle sinizm ile mücadelede ilk olarak, çalışanların kendileri ile ilgili kararlar alınması durumunda bu kararlara kendilerinin de katılımı sağlanmalıdır.

Sinizm tutumunun önlenmesi amacıyla hiyerarşik örgüt yapısından uzak durulmalıdır. Katı hiyerarşik örgüt yapısına sahip olan örgütlerde, yönetici görevinden aldığı gücü kötüye kullanabilir. Burada önemli olan nokta, yönetici tarafından adaletin sağlanarak haksızlığın önlenmesidir. Sinizmin önlenmesinde etkili olan bir diğer önemli

nokta, iletişim kanallarındaki açıklıktır. Açık iletişim kanalları sayesinde bilgi ve düşünceler paylaşılarak, çalışanlar arası anlaşmazlıklar giderilebilir. Böylece, çalışanların birbirine güven duyması sağlanabilir.

Yöneticiler, çalışanların sinizm tutumlarını önlemek amacıyla çalışanların iş yükünü ve stresini azaltmalı, sosyal bir biçimde desteğini esirgememelidir. Çalışanlara danışmanlık yaparak örgüt içerisinde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturan yönetici, örgüt içerisindeki rekabeti de yönetebilmelidir.

Değişimle sürekli içi içe olan örgütler, rekabet edebilmek amacıyla değişime ayak uydurmalıdırlar. Ancak değişimler, örgütler için birçok problem teşkil etmektedir. Çalışanlar için değişim, belirsizlik olarak algılanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, olumsuz tepkiler verebilirler. İşte bu noktada örgütsel değişim sinizmi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar değişime yönelik çabaların boşuna olduğuna ve yapılan bu değişimlerin başarısız olacağına yönelik karamsar tahminlerde bulunmaktadır. Örgütün bu değişim sürecini rahatlıkla yönetebilmesi amacıyla, iletişim kanalları açık tutulmalı; yönetim, çalışanlara cesaret ve destek vermeli ve çalışanları değişim sürecine dâhil etmelidir. Böylelikle, çalışanın yönetimine ve örgütüne güven duyması sağlanabilir. Güven duyan bireyin de, örgüte yönelik olumsuz tutumlar sergilemeyeceği söylenebilir.

Yöneticiler, çalışanların bakışı açısından değişikli görmeyi başararak empati kurabilmelidir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarına yeni fırsatlar sunabilmeli ve örgüte olan bağlılıklarının devamlılığını sağlayarak, örgütün güvenilirliğini artırmalıdır. Geçmişten ders çıkaran yöneticiler, geçmişteki sinizm tutumlarına neden olan durumlar hakkında bilgi sahibi olarak bu durumların tekrarlanmaması adına önlemler almalıdır.

Kısacası örgütte sinizmi yok etmek için en önemli görevler yöneticiye düşmektedir. Sinizm, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme ihlali gibi birçok kavram ile ilişkili olduğundan dolayı örgüt içerisindeki sinik tutum ve davranışların engellenmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve üst yönetim arasında işbirliği, destek ve güven sağlanmalıdır. Yöneticiler, örgüt için en önemli kaynağın insan olduğunu çalışanlarına hissettirebildiği takdirde, sinizm davranışında azalma görülebilir. Son olarak, yöneticiler ve çalışanlar sinizm hakkında bilgilendirilmelidir.

Çalışma yalnızca, Erzurum il merkezinde yer alan Atatürk Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde yürütülmüştür. Dolayısı ile gelecek araştırmalarda bir il ile sınırlı kalınmayıp, diğer illerde araştırma kapsamına dâhil edilebilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki idari personel üzerinde araştırma yapılabilir.

Bu çalışmada sadece idari personelin sinizm tutumu ve örgütsel güven algıları ölçülmüştür. Gelecek araştırmalarda, araştırma görevlileri ve tüm öğretim elemanları evrene dâhil edilerek daha kapsamlı bir çalışma elde edilebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar, üniversitelerin yanı sıra başka kurumlardaki çalışanlar üzerinde de yapılabilir. Ayrıca farklı meslek gruplarının dikkate alınması, örgütsel güven düzeyi ile sinizm tutumu arasındaki ilişkide farklı boyutların ortaya çıkarılması açısından önemli olabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, and General". *Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Aktuna, M., (2007). *İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework". *Human Relations*, 49, 1395–1418.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some causes and effects". *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449–469.
- Ardichvili, A., Page, V., Wentling, T. (2003). "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice". *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 64–77.
- Arı, Sağlam, G. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2003/Sayi2/.pdf. (11 Mart 2007), 17–36.
- Arslan, M. M. (2009). "Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları". *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274–288.
- Asunakutlu, T. ,(2002) , "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme" ss.1-13, Erişim tarihi: 12.10.2012, <http://www.asunakutlu.com>.
- Asunakutlu, T., (2007). "Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları". (Edt: R. Erdem ve C. Ş. Çukur). *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış*. (ss. 231–265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Atfetme Kuramı, Erişim Tarihi: 01.03.2013. www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM//1024/unite12.pdf.
- Atkinson, S., Butcher, D. (2003). "Trust in the context of management relationships: an empirical study", *Society for Advancement of Management (SAM) International Business Conference*, Orlando, Florida, 24–35.
- Ba, S., (2001). "Establishing online trust through a community responsibility system", *Decision Support Systems*, 31, 23–336.
- Bachmann, R. (2003). Trust and Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organization - a Conceptual Framework. In B. Nooteboom, &

- F. Six (Eds.), *Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. pp. 58-73.
- Beklenti Kuramı, Erişim tarihi: 27.02.2013. <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>
- Bommer, W.H., Rich, G.A., Rubin, R.S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change", *The Journal of Organizational Behaviour*, (2005), 733-753.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes", *Eastern Academy of Management Proceedings*, Outstanding Empirical Paper Award, 150-153.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R., (2009). "A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes". *Journal of Management*, 35, 327.
- Brown, M., Cregan, C. (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Butler, J. K., (1991). "Toward understanding and measuring trust: evolution of a conditions of trust inventory". *Journal Of Management*, 17, 643-663.
- Byrne, Z.S. ve Hochwarter W.A. (2007). "Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism", *Journal of Managerial Pyschology*, 23(1), 54-72.
- Callaway, P., (2007). *The Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U. S. Federal Work Force*, Boca Raton, Florida USA.
- Cartwright S., Holmes N., (2006). "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism". *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199-208.

- Celep, C., (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, S. W., Wang, H. H., Wei C. F., Fwu B. J., Hwang K. K., (2009). "Taiwanese Students' Self-Attributions For Two Types Of Achievement Goals", *The Journal of Social Psychology*, 149(2), 179-183.
- Cheney, G. & Tompkins, P.K., (1987). "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment", *Central States Speech Journal*, 38(1),1-15.
- Cherry, K., What Is Social Exchange Theory? Erişim Tarihi: 02.03. 2013. <http://psychology.about.com/od/sindex/g/socialexchange.htm>.
- Chrobot-Mason, D.L., (2003). "Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees", *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. ve Williams. R. B. (1986). "Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale". *Psychosomatic Medicine*, Vol. 48, 3(4), 283-285.
- Costa, A. C., Roe, R. A., Taillieu T. (2001). "Trust within teams: the relation with performance effectiveness", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(3), 225–244.
- Cowles, D. (1997). "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions", *Management Decision*, 35(4), 273-282.
- Cox, S., Jones, G. ve Collinson, D. (2006). "Trust relations in high-reliability organizations", *Risk Analysis*, 26(5), 1123-1136.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 90(4)., 774–781.
- Cummings, L.L., Bromiley, P. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation,'in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 302-220.
- Cynicism, <http://www.ingilizce-ders.com/mitoloji/03-mitoloji-deyimleri.htm>. Erişim tarihi: 27.01.2013.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P. ve Dharwadkar, E. (1998). "Organizational Cynicism", *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M., (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* (Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 15(2), 179-194.
- Dibben, M.R., Eley-Morris, S. ve Lean, M.E.J. (2000). "Situational trust and co-operative partnerships between physicians and their patients: A theoretical explanation transferable from business practice", *QJM: An International Journal of Medicine*, 93(1), 55-61.
- Dirks, K., Ferrin, D. (2001). "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- Doğan, Y., Özdevecioğlu, M. (2005). "Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18),165-190.
- Douglas, C. & Zivnuska, S., (2008). "Developing Trust in Leaders: An Antecedent of Firm Performance". *Advanced Management Journal*, 73, 1-20.
- Duman, B. (2004). "Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi", 13. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya, ss.129-131.
- Eaton, J.A., (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven* (Edt. Ferda Erdem), Ankara: Vadi Yayınları
- Erdem, F., İşbaşı, J.Ö. (2000). "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi?", *Erciyes Üniversitesi Yönetim Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.

- 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 Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Feldman, D. C. (2000). ‘‘The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations’’, *American Behavioral Scientist*, 43(48), 1286-1300.
- Ford, D. (2001). ‘‘Trust and knowledge management: The seeds of success,’’ *Working Paper Queen’s KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises*, 1-35.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues And The Creation Of Prosperity*, New York: Free Pres.
- Fung, R., Lee, M. (1999). ‘‘EC-Trust (Trust in Electronic Commerce): Exploring theAntecedent Factors’’, □ *Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information Systems*, W. D. Haseman and D. L. Nazareth (eds.), Milwaukee, WI, pp. 517-519.
- Gilbert, J.A., Tang, T. L., (1998). ‘‘An Examination of Organizational Trust Antecedents’’, *Public Personnel Management*, 27, 321-338.
- Gökberk, M., (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, O., (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Holsapple, C. W. & Wu, J. (2008). ‘‘Building effective online game websites with knowledge-based trust’’, *Journal Information Systems Frontiers*, 10(1), 47 – 60.
- Hosmer, L.T. (1995). ‘‘Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics’’, *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Huff, L., Kelley, L. (2003). ‘‘Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study’’, *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Hung, Y. - T.C., Dennis, A.R., ve Robert, L. (2004). ‘‘Trust in virtual teams: towards an integrative model of trust formation’’. *Proc. 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*. 1-11.

- Huotari, M.L., Livonen, M. (2004). *Managing Knowledge- Based Organizations Through Trust*. Erişim Tarihi: 12.10.2012. http://pdf.aminer.org/virtual_and_knowledge_based_organizations_introduction.pdf.
- Hwanga, P., Burgers, P.W. (1997). "Properties of Trust: An Analytical View". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 67–73.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems* (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Florida State University, Florida.
- Johnson J. L., O'leary-K. (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.
- Joseph, E.E. & Winston, B. E., (2005). "A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust". *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 6.
- Kafedors, A. (2004). "Trust in project relationships—inside the black box", *International Journal of Project Management*, 22(3), 175–182.
- Kalaşan, G. (2009). *Araştırma Grevlilerinin rgtsel Destek Algıları ile rgtsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kamer, M. (2001). *rgtsel Güven, rgtsel Bağlılık ve rgtsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Kim, S., O'Neill, J.W., Jeong, S-E. (2004). "The Relationship Among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 59-70.
- Kim, T.Y., Bateman, T.S. ve Gilbreath, B. (2009). "Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model", *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Kinizm, Erişim Tarihi: 27.01.2013. <http://www.ansiklopedi.turkcebilgi.com/Kinizm>.
- Kinizm, Erişim Tarihi: 05.06.2013. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kinizm>.

- Koontz, H., Weinrich, H. (2006). *Essentials of Management An International Perspective*. (Seventh Edition). The McGraw- Hill Companies.
- Korthuis, S.W. (2002). *Organizational Trust: The Influence Of Contextual Variables*. (Unpublished dissertation), Seattle University, Seattle.
- Kramer, R. M. (1999). "Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Küskü, F. (2003). "Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme", *Amme İdaresi Dergisi*.
- Lapidot, Y., Kark, R., Shamir, B., (2007). "The Impact of Situational Vulnerability on the Development and Erosion of Followers Trust in their Leader", *The Leadership Quarterly*, 18, 16-34.
- Lazarc, N. (2003). *Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Emprical Case Study*. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process İn Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., 147-167.
- Liehr, P., Meininger J. C., Mueller, W. H., Chan, W., Frazier, L., ve Reyes, L. R. , (2000), "Psychometric Testing of The Adolescent Version of The Cook? Medley Hostility Scale", 23(2), 103-116.
- Lee, S.-H. (2004). "Understanding employee trust, commitment, and innovative behavior in the public sector: An Empirical Study", *Korea Association For Public Administration*.,1-32.
- Lekkas, D. (2003). "Establishing and managing trust within the public key infrastructure", *Computer Communications*, 26(16), 1815–1825.
- Lewicki, R., Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 114-139.
- Lewicki, R.J. & Wiethoff, C. (2000). *Trust, Trust Development, and Trust Repair*. In. M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 86-107.
- Mantere, S. and Martinsuo, M., (2001) "Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent", *Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium*, Lyon, France.

- Mayer, R., Davis J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). “ A Integration Model Of Organizational Trust”, *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R., Davis J.H. ve Schoorman, F.D. (2007). “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”*Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- McAllister, D. (1995). “Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization”, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D.P., Kuhnert, K.W. (1992). “A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management”, *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- Mesleki Sinizm, Erişim tarihi: 10.03.2013. <http://cynicism.askdefine.com>.
- Mimaroğlu, H., (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mino, Claudia E. “*Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative*”. A Dissertation submitted to the faculty of the College of Organizational Studies, Psychology at Alliant International University, Los Angeles, 1-91.
- Mirvis, P.H., 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 Role of Trust, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, 114-139.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A., (1990). “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–485.
- Moorman, C., Deshpande, R. ve Zaltman G. (1992). “Factors Affecting Trust In Market Research Relationships”, *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, D. E., Zeffane, R. (2003). “Employee İnvolvement, Organizational Change and Trust in Management”, *The İnternational Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.

- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Naus, F., Iterson, A.V., Roe, R. A. (2007). "Organizational cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' responses to Adverse Conditions in The workplace", *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.
- Neves, P., Caetano, A. (2006). "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4), 351–364.
- Nooteboom, B. , Six, F., (2003). *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, E.Elgar Publishing, U.S.A.
- Nyhan, R.C. (2000). "Changing the paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations" *the American Review of Public Administration*, 30, 87-109.
- Olson, B.J., Nelson, D.L., ve Parayitam, S. (2006). "Managing Aggression in Organizations: What Leaders Must Know?" *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 384–398.
- Öncer, A.Z. (2009). "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork", *EABR & TLC Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.
- Özbek, F. (2004). "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", *Endüstri İlişkileri ve Kaynakları Dergisi*, 6(1), 1-10.
- Özbek, M. F. (2008). "Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım", *Akademik Bakış*, 15, 1-12.
- Özdoğan, F. B., Tüzün, Kalemci, F. (2007). "Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 639-650.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). "*İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*", İçinde Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H., (Ed.) *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.
- Özler, D.E., Atalay, C.G., Şahin, M.D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? " *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.

- Perks, H., Halliday, S.V. (2003). "Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships" *European Management Journal*, 21(3), 338–350.
- Perry, R.W., Mankin, L.D. (2007). "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction", *Public Personnel Management*, 36(2), 165–179.
- Pitre, J.L., (2004). *Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study* (Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development), Naval Postgraduate School, California.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Puusa, A., Tolvanen, U. (2006). "Organizational Identity and Trust", *Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Qian, Y., (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change* (Dissertation of Doctor of Philosophy), Ohio University.
- Qian, Y., Daniels, T.D. (2008) "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change", *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), 319-332.
- Ratnasingam, P., (2003). *Inter-Organizational Trust for Business-To-Business E-Commerce* - 105. Cilt.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. ve Austin, J.T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Robbins, S.P. , Judge, T.A. , (2010). *Organizational Behaviour*. (Fourteenth Edition). New Jersey: Pearson.
- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., Baldwin, T.T. (2009). "Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change", *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Yayınevi.

- Saunders, M.N.K., Skinner, D., Dietz, G. (2010). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*, Cambridge University Press.
- Scharmer, O.C. (2007). *Theory U, Leading from The future As It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Schyns, P. ve Koop, C. (2007). "Political Cynicism: Characteristics and Consequences of a Growing Phenomenon", *Paper to be presented at the 4th General ECPR Conference*, Pisa, Italy.
- Shockley-Zalabak, P. , Ph.D. , Ellis K. , Ph.D., Cesaria, R. (2000), "what is organizational trust?" *World Public Relations Forum*, Erişim Tarihi: 12.10.2012. www.wprf2010.se/wp.../MeasOrgTrust.pdf,
- Shockley-Zalabak, P. Ellis, K.ve Cesaira, R. (2000), "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", *Communication World*, 17, 6.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters?", *Organizational Development Journal*, 18 (4), 35–48.
- Sitkin, B., Stickel, D. (1996). *The Dynamics Of Distrust in An Era Of Quality*. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 196-215.
- Six, F. (2003). *The Dynamics Of Trust And Trouble*. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process İn Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., 196-222.
- Six F. (2004). "Integrity And Trustworthiness: Similarities And Differences", Erişim tarihi: 11.10.2012. <http://www.fernunihagen.de/polallg/egpa/ljubljana/papers/six.pdf>,
- Sinizm, Erişim tarihi: 09.02.2013. <http://www.toplumdusmani.net>.
- Solomon R., Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Şimşek, S., Taşçı, A., (2004). "Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi", *Polis Dergisi*, 34, 1-8.

- Tan, H., Tan, C.S., (2000). "Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization", *Genetic, Social And General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- The Survey System. Erişim Tarihi 17.12.2012, <http://surveyssystem.com/sscalc.htm>
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., ve Williams, C.A. (2000). "Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism", *Working paper: National Technical Information Service*, Erişim Tarihi: 09.02.2013. <http://trid.trb.org/view.aspx?id=719399>.
- Tokgöz, N., Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A.P., ve Buckley, M.R. (2004). "Leader Political Skill and Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Turner, J.H., Valentine, S.R. (2001). "Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development", *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimleri (Kavramlar ve Kuramlar)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2013. Erişim Tarihi: 09.01.2013. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts.
- Tüzün, İ.K., (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı bir Çalışma*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Ulaş, S.E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*, Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Wanous, J.P, Reichers, A., ve Austin, J. (1994). "Organizational Cynicism: An Initial Study", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J.P, Reichers, A.E, ve Austin, J.T. (2000). "Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates", *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C., (1997). "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-11.
- Wech, Barbara A., (2002), "Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behaviour, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", *Business & Society*, 41(3).
- Whitener, E. M. (1998). "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust". *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R., Davis, W.D. (2008). "A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292.
- Yamagishi, T., Yamagishi, M. (1994). "Trust and Commitment in the United States and Japan", *Motivation and Emotion*, 18(2), 129- 166.
- Yücel, C., Kalaycı, G.S., (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 2009, 113-132.
- Zaheer A., McEvily B., Percone V. (1998). "Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance", *Organization Science*, 9, 141-159.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Bu anket çalışması Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalında yürütülmekte olan “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü” konulu Yüksek Lisans Tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşması için **anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.**

Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Merve Seda KARCIOĞLU

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz : ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaş grubunuz : ☐ 25 ve altı ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve yukarısı
3. Öğrenim durumunuz : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans
☐ Üniversite ☐ Lisansüstü
4. Medeni durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Boşanmış/Dul
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz : ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl ☐ 16 +yıl
6. Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz : ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl ☐ 16 + yıl

2. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular bireylerin örgütsel güven düzeyini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Lütfen, her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.					
2. Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
3.Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4.Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
5.Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına güvenim tamdır.					
6.Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
7. Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işini sorunsuz yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8.Çalıştığım kurumda bağlı olduğum yöneticinin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
9.Çalıştığım kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
10.Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Çalıştığım kurumda aynı ortamda çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12. Çalıştığım kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					

3. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular “Örgütsel Sinizm Ölçeği”ne aittir. Lütfen, her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.

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

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Merve Seda KARCIOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum – 12.09.1988
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta Adresi	smkarcioğlu@hotmail.com
Tarih	05.06.2013